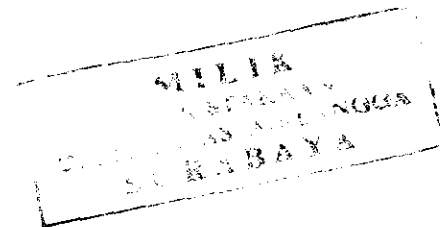


TESIS

**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI UPT DIKLAT WILAYAH IV DEP. KIMPRASWIL
SURABAYA**

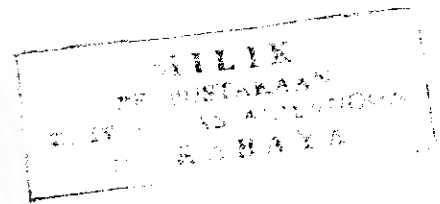


SULASI EKO NINTOWARTI

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2001**

TESIS

PENGARUH FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI UPT DIKLAT WILAYAH IV DEP. KIMPRASWIL SURABAYA



SULASI EKO NINTOWARTI

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2001**

**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI UPT DIKLAT WILAYAH IV DEP. KIMPRASWIL
SURABAYA**

TESIS

**Untuk memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**



Oleh :

**SULASI EKO NINTOWARTI
NIM 099913359 M**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

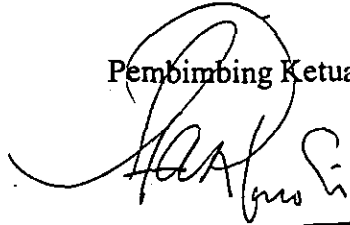
Tanggal 6 September 2001

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 30 AGUSTUS 2001

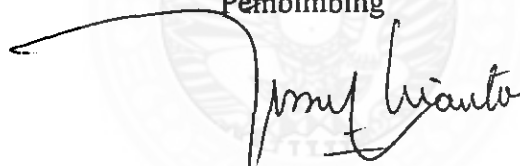
Oleh

Pembimbing Ketua



Prof. H. Haryono Suyono, MA, Ph.D

Pembimbing



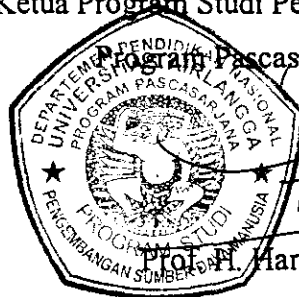
Drs. Jusuf Irianto, M.Com

NIP. 132048915

Mengetahui

Ketua Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Prof. H. Haryono Suyono, MA, Ph.D

**TESIS INI TELAH DIUJI
PADA TANGGAL 6 SEPTEMBER 2001**

PANITIA PENGUJI

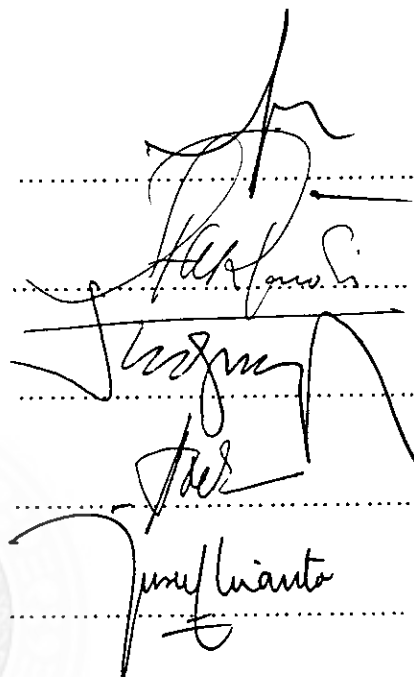
Ketua : Dr. Sunarjo, dr, MS, MSc.

Anggota : Prof. H. Haryono Suyono, MA, Ph.D.

Anggota : Dr. Soedjono Abipraja.

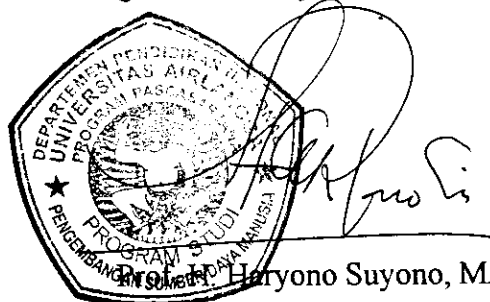
Anggota : Siti Sulasmi, Dra.Psi, MSc.

Anggota : Drs. Jusuf Irianto, M.Com.



Mengetahui

Ketua Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Haryono Suyono, MA, Ph.D.

UCAPAN TERIMA KASIH

Syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karuniaNya sehingga kami dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar dan tepat waktu.

Terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kami sampaikan kepada :

1. Yth. Dosen Pembimbing kami : Bapak Prof. H. Haryono Suyono, MA, Ph.D dan Bapak Drs. Jusuf Irianto, M.Com yang dengan penuh perhatian dan kesabaran telah memberi dorongan, bimbingan, dan saran yang sangat berharga.
2. Yth. Civitas Akademika : Bapak Rektor Unair; Bapak Prof. Dr. H. M. Amin, dr, Sp.P selaku Direktur Pascasarjana Unair; Bapak Prof. Dr. H. Soedijono T, dr, Sp.THT mantan Direktur Pascasarjana Unair; Bapak Prof. Dr. Laba Mahaputra, drh, MSc selaku As.Dir. Bidang Akademik Pascasarjana Unair; Bapak Prof.Dr.H.Pitono Soeparto,dr mantan As.Dir. Bidang Akademik Pascasarjana Unair; Bapak Prof. H. Haryono Suyono, MA, Ph.D selaku Ketua Program Studi PSDM Pascasarjana Unair; Bapak Dr. Sunarjo, dr,MS, MSc selaku Wakil Ketua Program Studi PSDM Pascasarjana Unair, dan seluruh Staf Pengajar pada program studi PSDM khususnya minat Bisnis dan Industri Program Pascasarjana Unair yang telah memberi kesempatan mengikuti pendidikan program Magister pada Program Pascasarjana Unair dan memberi tambahan ilmu dan wawasan yang sangat berguna.
3. Yth. Panitia Penguji Tesis : Bapak Prof. H. Haryono Suyono, MA, Ph.D; Bapak Dr. Soedjono Abipraja; Bapak Dr. Sunarjo, dr,MS, MSc; Ibu Siti Sulasmi, Dra.Psi, MSc; dan Bapak Drs. Jusuf Irianto, M.Com yang telah memberikan sumbangan pikiran dan masukan untuk penyempurnaan tesis ini.
4. Yth. Bapak dr. Sugiri Syarief, MPA selaku Ka. Kanwil. BKKBN Jawa Timur, Bapak G.Soter Parera SH,MPA dan seluruh staf yang telah memberikan dukungan moril dan materiil serta sarana dan prasarana dalam penyelesaian tesis ini.
5. Yth. Bapak Drs. Priyanggono, MBA selaku Ka. UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya, Bapak Drs. Pradoto selaku Kasi Perencanaan pada UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya dan seluruh staf yang telah memberikan masukan data dan informasi serta bantuan fasilitas sarana sehingga tesis ini dapat selesai tepat waktu.
6. Seluruh anggota keluarga kami : ibu, ibu mertua, suami, anak-anakku (Wahyu, Hayu, dan Nia) tercinta yang telah mendorong dan memberikan semangat serta doa restunya dalam menyelesaikan pendidikan program Magister pada Program Pascasarjana Unair.
7. Seluruh handaitaulan dan rekan-rekan, khususnya di program studi PSDM Pascasarjana Unair yang telah memberikan dukungan moril dalam penyelesaian tesis ini.

Akhirnya, kami ucapkan terima kasih atas bantuan semua pihak yang terkait dalam penelitian secara tulus ikhlas telah ikut dalam kelancaran penyelesaian tesis kami yang berjudul " Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya".

Surabaya, 6 September 2001
Peneliti

RINGKASAN

Seiring dengan kemajuan di bidang bisnis industri dalam upaya menghadapi persaingan pasar membutuhkan dukungan perubahan melalui pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Untuk dapat menghadapi dan memenangkan persaingan tersebut dibutuhkan SDM yang handal, profesional, dan mampu menjawab kebutuhan. Persaingan yang diperankan oleh faktor manusia sebagai unsur pelaku pelayanan yang dituntut untuk berkualitas.

UPT Diklat Wilayah IV Dep. Kimpraswil Surabaya melalui Keputusan Presiden Nomor 38 tahun 1991 dan penetapan Menteri Keuangan RI Nomor S-107/MK.033/1992 dalam menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (diklat) diberlakukan secara swadana. Dalam pelaksanaan swadana sejak tahun 1992 hingga tahun 2001 ini, realisasi penerimaan terhadap pagu (target) daftar isian kegiatan suplemen (DIKS) belum pernah mencapai 100%, hanya berkisar 17% sampai 94%.

Dalam rangka meningkatkan realisasi penerimaan DIKS diupayakan melalui peningkatan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat swadana. Upaya ini dilakukan dengan pemberian motivasi kerja kepada pegawai sejak tahun 1998/1999 agar dapat meningkatkan kinerjanya, melalui pemberian penghargaan, pelatihan, dan kondisi kerja. Sampai saat ini belum pernah dilakukan evaluasi terhadap peningkatan kinerja pegawai setelah upaya ini diberlakukan, oleh karena itu maka melalui penelitian ini diharapkan dapat sebagai masukan yang berharga apakah upaya ini masih *relevan* diterapkan lagi untuk memenuhi tuntutan dunia kerja dan mempunyai pengaruh secara *signifikan* terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah diatas, maka dalam penelitian ini akan menguji hipotesis apakah faktor-faktor motivasi kerja yang terdiri dari penghargaan, pelatihan, dan kondisi kerja secara bersama-sama berpengaruh *signifikan* terhadap kinerja pegawai, dan dari ketiga faktor tersebut apakah faktor penghargaan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai di UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya.

Untuk menjawab perumusan masalah dan hipotesis serta dalam mencapai tujuan penelitian, melalui rancangan penelitian observasional pada obyek penelitian, maka sebagai sampel penelitian diperoleh sebanyak 63 orang pegawai. Kemudian dari pengumpulan data melalui pengisian kuesioner oleh responden tersebut, dilakukan pengolahan data dengan menggunakan program SPS-2000 Sutrisno Hadi. Setelah itu dari hasil pengolahan data dilakukan analisis data dengan menggunakan model regresi linier berganda.

Hasil penelitian, membuktikan bahwa ketiga variabel bebas tersebut secara bersama-sama masih diperlukan sebagai upaya untuk memberi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan peran sebesar 63,46%, dan penghargaan terbukti merupakan variabel dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan sumbangan sebesar 34,84%. Sedangkan variabel pelatihan dan kondisi kerja masing-masing hanya dapat memberikan sumbangan sebesar 13,5% dan 15,13% saja.

Namun dalam penelitian ini terdapat keterbatasan dan kelemahan yang merupakan masukan pada penelitian berikut yang sejenis, diantaranya adalah

keterbatasan variabel yang diteliti yang hanya meliputi tiga variabel dalam mengamati pengaruh faktor-faktor motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, sedangkan masih ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang belum diamati dalam penelitian ini. Hal ini disebabkan keterbatasan intervensi kegiatan terhadap motivasi kerja yang dilakukan oleh obyek penelitian, selain karena keterbatasan biaya, waktu, dan tenaga.

Berdasarkan analisis data selanjutnya dapat disarankan bahwa, karena variabel penghargaan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai maka disarankan untuk dapat meningkatkan penghargaan yang didukung oleh peningkatan pelatihan dan perbaikan kondisi kerja seiring dengan meningkatnya pendapatan hasil penyelenggaraan diklat swadana di UPT Diklat Wilayah IV Dep. Kimpraswil Surabaya.



ABSTRACT

This thesis is an observational research which observe the influences of working motivation factors towards working improvement of UPT Diklat Wilayah IV Dep. Kimpraswil employees Surabaya. Basic data of this research is taken from the questionnaire filled by all employees when the research is held and supported by direct observation in the field.

As the basic data is compiled, it is processed and analyzed using regression analysis test through SPS 2000 program of Sutrisno Hadi to test the research hypothesis.

Based on the result of data analysis proves that working motivation factors which covers reward, training and working condition influence working result of employees with the score of 63,5%. Then, it is partially known that the three free variables significantly influence working result of employee which is proved from the score p between 0,000 to 0,002. Furthermore, from the analysis result shows that reward variable is dominantly influence working improvement of employee which can be seen from the score of 34,84%, while training and working condition variables only get the score of 13,5% and 15,13%.

Thus, based on the regression analysis test of this research, the regression similarity model is :

$$Y = 1,97 + 0,34 X_1 + 0,22 X_2 + 0,37 X_3 + (1,143 \cdot 1,96) \text{ with significant score } 5\% = 1,96.$$

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Dalam	i
Prasyarat Gelar	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Penetapan Panitia Penguji.....	iv
Ucapan Terima Kasih.....	v
Ringkasan.....	vi
Abstract.....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran.. ..	xiv
 BAB 1 PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
 BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	 7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Landasan Teori	11
2.2.1 Pengertian Kinerja.....	11
2.2.2 Pengertian Motivasi	12
2.2.3 Faktor-Faktor Motivasi Kerja.....	13
2.2.4 Hubungan Antara Penghargaan Dengan Kinerja	16
2.2.5 Hubungan Antara Pelatihan Dengan Kinerja	17
2.2.6 Hubungan Antara Kondisi Kerja Dengan Kinerja	20

BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	22
3.1 Kerangka Konseptual	22
3.2 Hipotesis	25
BAB 4 METODE PENELITIAN	26
4.1 Rancangan Penelitian.....	26
4.2 Lokasi Penelitian	26
4.3 Populasi Dan Sampel.....	26
4.4 Identifikasi Variabel	27
4.5 Definisi Operasional	28
4.6 Prosedur Pengumpulan Data	31
4.6.1 Jenis Dan Sumber Data.....	31
4.6.2 Cara Pengumpulan Data.....	32
4.7 Pengolahan dan Analisis.....	33
4.8 Jadwal Penelitian	35
BAB 5. HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN	36
5.1 Profil Responden.....	36
5.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	37
5.3 Klasifikasi Tanggapan Responden Terhadap Penghargaan	38
5.5 Klasifikasi Tanggapan Responden Terhadap Pelatihan....	40
5.6 Klasifikasi Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Kerja.....	42
5.8 Klasifikasi Tanggapan Pimpinan Terhadap Kinerja.....	44
5.9 Hasil Analisis.....	46
5.9.1 Uji Kesahihan Dan Keandalan.....	47
A. Uji Kesahihan.....	47
B. Uji Keandalan.....	47
5.9.2 Uji Persyaratan.....	48
A. Normalitas.....	48
B. Linieritas	49
C. Multikolinieritas.....	50

	Halaman
5.9.3 Pengujian Hipotesis.....	50
BAB 6 PEMBAHASAN	54
6.1 Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.....	54
6.2 Pengaruh Penghargaan Terhadap Kinerja.....	56
6.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja.....	58
6.4 Pengaruh Kondisi Kerja Terhadap Kinerja.....	60
6.5 Keterbatasan Penelitian.....	62
BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN.....	63
7.1 Kesimpulan.....	63
7.2 Saran.....	64
DAFTAR PUSTAKA	66
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. 1 Realisasi Penerimaan Unit Swadana Terhadap Pagu DIKS UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya Tahun 1993 s.d. 2001.....	3
Tabel 5.1 Profil Responden... ..	36
Tabel 5.2 Ringkasan Deskripsi Variabel Penelitian.....	38
Tabel 5.3 Tanggapan Responden Terhadap Indikator Variabel Penghargaan....	39
Tabel 5.4 Distribusi Frekuensi Tanggapan Penghargaan.....	40
Tabel 5.5 Klasifikasi Tanggapan Responden Terhadap Pelatihan.....	41
Tabel 5.6 Distribusi Frekuensi Tanggapan Pelatihan.....	42
Tabel 5.7 Klasifikasi Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Kerja.....	43
Tabel 5.8 Distribusi Frekuensi Tanggapan Kondisi Kerja.....	44
Tabel 5.9 Klasifikasi Tanggapan Responden Terhadap Kinerja.....	45
Tabel 5.10 Distribusi Frekuensi Tanggapan Kinerja.....	46
Tabel 5.11 Hasil Uji Normalitas.....	49
Tabel 5.12 Hasil Uji Linieritas.....	49
Tabel 5.13 Hasil Uji Multikolinieritas.....	50
Tabel 5.14 Hasil Analisis Regresi Secara Penuh.....	51
Tabel 5.15 Hasil Uji Analisis Regresi.....	52
Tabel 5.16 Koefisien Regresi.....	53

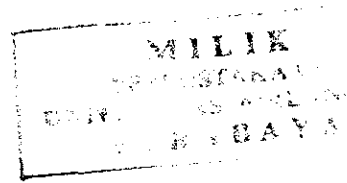
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	24



BAB 1

PENDAHULUAN



1.1. Latar Belakang Masalah

Memasuki abad ke-21 persaingan antar negara di dunia semakin ketat dan transparan seiring dengan kemajuan yang pesat di bidang teknologi komunikasi dan informasi yang canggih dan berkembang secara cepat mempengaruhi perubahan pola hidup manusia. Perubahan dalam berbagai bidang mengantar dunia kearah zaman baru menuju era globalisasi yang membutuhkan dukungan perubahan melalui pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) unggulan (Suyono, 2000:1-5).

Selanjutnya dijelaskan oleh Suyono (2000:9-11), bahwa besarnya tantangan globalisasi ini membutuhkan modal SDM yang memiliki kompetensi yang kompetitif dalam menghadapi tantangan yang semakin dinamis. Untuk dapat menghadapi dan memenangkan persaingan tersebut dibutuhkan SDM yang handal, profesional, dan mampu menjawab kebutuhan. Persaingan yang diperankan oleh faktor manusia sebagai unsur pelaku pelayanan yang dituntut untuk berkualitas.

Posisi penting suatu perusahaan/organisasi dalam menghadapi pesaing adalah kemampuan untuk menciptakan nilai-nilai baru dan tidak membuat jarak atau rintangan terhadap para pesaing, tetapi itu saja tidak cukup, semuanya ini hanya akan dapat tercapai kalau tiap perusahaan/organisasi mau memperhatikan pentingnya upaya peningkatan kinerja pegawai dan menerapkannya secara konsekuen.

Di dalam dunia publik yang diwarnai oleh privatisasi dan yang kerap menimbulkan kesan semakin besarnya kehendak masyarakat, upaya untuk memberikan

pelayanan yang memuaskan untuk masyarakat, semakin menjadi tuntutan. Masyarakat semakin sadar dalam memperoleh kualitas pelayanan yang diterimanya. Masyarakat umumnya cenderung akan mempergunakan fenomena ini dalam menilai kinerja kepada unit kerja atau instansi yang melayani.

Salah satu upaya pemerintah guna meningkatkan kinerja melalui pemberian kewenangan penyelenggaraan pelayanan kepada unit atau satuan kerja, yaitu dilakukan kebijakan pemberian kewenangan otonom kepada unit kerja dari instansi pemerintah. Kebijakan pengelolaan unit swadana bagi aset negara, tertuang dalam Keputusan Presiden Nomor 38 tahun 1991 tentang “Unit Swadana dan Tatacara Pengelolaan Keuangannya”.

Unit Pelaksana Teknik (UPT) Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Wilayah IV Departemen Permukiman dan Prasarana Wilayah (Kimpraswil) di Surabaya telah menerapkan model diklat swadana sejak tahun 1992. Berdasarkan penetapan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor S-107/MK.033/1992 dan saat itu masih bernama Departemen Pekerjaan Umum, kemudian melalui keputusan Menteri Permukiman dan Pengembangan Wilayah (Kimbangwil) Nomor 76/KPTS/M/2000 ditetapkan sebagai UPT yang berada di bawah tanggungjawab Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) yang berada di Jakarta. Selanjutnya belum genap satu bulan, melalui Keputusan Menteri Kimbangwil Nomor 93/KPTS/M/2000 organisasi ini mengalami penggabungan Departemen Kimbangwil dengan Kantor Menteri Negara Pekerjaan Umum menjadi Departemen Kimpraswil. Penerapan unit swadana bertujuan untuk memenuhi kebutuhan operasional yang meliputi (1) penyelenggaraan diklat sesuai bidangnya (permukiman dan prasarana wilayah), dan (2) pemberdayaan pelayanan jasa prasarana dan sarana.

Berdasarkan tujuan tersebut, bila dilihat dari realisasi penerimaan penyelenggaraan unit swadana terhadap pagu (target) daftar isian kegiatan suplemen (DIKS) yang akan dicapai dari tahun 1993/1994 sampai tahun 1999/2000 belum pernah mencapai 100 persen (Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya, 2001:8). Data realisasi penerimaan terhadap target DIKS secara rinci, disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 1.1
Realisasi Penerimaan Unit Swadana Terhadap Pagu DIKS (Rp)
UPT Diklat Wilayah IV Dep. Kimpraswil Surabaya
Tahun 1993/1994 s.d. 2001

Tahun	Pagu DIKS (Rp)	Realisasi (Rp)	Pencapaian (%)
1993/94	475.050.000	82.432.000	17.35
1994/95	133.000.000	80.329.704	60.40
1995/96	243.000.000	169.212.173	69.63
1996/97	190.400.000	166.740.000	87.57
1997/98	150.000.000	66.847.000	44.56
1998/99	130.000.000	122.511.500	94.24
1999/00	130.000.000	112.511.500	86.55
2000*)	130.625.000	105.541.500	80.80
2001**)	118.374.000	17.815.000	15.05

Sumber : UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya, Mei 2001.

Keterangan : *) Tahun anggaran dimulai per Januari - Desember, tidak lagi April -Maret

**) Tahun anggaran sedang berjalan Januari - Mei (5 bulan)

Realisasi penerimaan penyelenggaraan unit swadana terhadap target DIKS tersebut, menggambarkan bahwa penyelenggaraan unit swadana di UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya masih belum optimal, karena belum mencapai hasil yang diharapkan. Titik tolak upaya pengembangan dan pembinaan terhadap penyelenggaraan unit swadana yang perlu dilakukan adalah dengan meningkatkan realisasi penerimaan terhadap target DIKS. Upaya ini akan sangat tergantung dari kinerja pegawai UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya, oleh karena itu perlu diusahakan pengembangan dan pembinaan terhadap pegawai.

Dalam rangka itu perlu dilakukan pemberian motivasi kepada pegawai dengan harapan agar dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja, sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat unit swadana. Hal ini perlu dilakukan karena faktor motivasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap peningkatan kinerja pegawai, sebagaimana yang dibuktikan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Daniel (1998), Harapan (2000), dan Murwatiningsih (2000) yang menyimpulkan bahwa faktor-faktor motivasi seperti penghargaan, pelatihan, dan kondisi kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja bagi para karyawan di lingkungan kerjanya.

Berdasarkan fakta diatas, agar motivasi yang diberikan kepada pegawai UPT Diklat PU Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya dapat meningkatkan kinerjanya, maka perlu dilakukan pemberian motivasi yang *relevan*. Oleh karena itu, maka penelitian ini mencoba untuk mengkaji tentang faktor-faktor motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dilihat dari faktor penghargaan (*reward*), pelatihan (*training*), dan kondisi kerja pegawai di UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- (1) Apakah faktor-faktor motivasi kerja yang terdiri dari penghargaan, pelatihan dan kondisi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai UPT Diklat Wilayah IV Dep. Kimpraswil Surabaya ?
- (2) Apakah faktor penghargaan (*reward*) pegawai merupakan faktor dominan yang mempengaruhi terhadap kinerja pegawai UPT Diklat Wilayah IV Dep. Kimpraswil Surabaya ?.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan yang diharapkan adalah :

- (1) Untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor motivasi kerja yang terdiri dari penghargaan, pelatihan, dan kondisi kerja terhadap kinerja pegawai di UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya.
- (2) Untuk mengetahui faktor motivasi kerja yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan, rumusan masalah, dan tujuan penelitian, maka manfaat yang ingin dicapai adalah :

(1) Manfaat akademik :

- a) Sebagai tambahan ilmu pengetahuan dan tambahan bahan pustaka untuk pertimbangan bila menghadapi permasalahan SDM yang hampir sama.
- b) Diharapkan dapat menambah pengetahuan serta wawasan sebagai masukan bagi peneliti berikutnya mengenai alternatif pemecahan masalah yang berhubungan dengan pengembangan SDM atau lebih spesifik dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai.

(2) Manfaat kebijakan organisasi :

- a) Merupakan sarana maupun bahan pertimbangan pengambilan langkah-langkah selanjutnya dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai untuk pemenuhan kebutuhan pelayanan penyelenggaraan diklat unit swadana, sehingga menjadi sumber keunggulan daya saing yang kompetitif.
- b) Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pedoman bagi organisasi untuk memecahkan permasalahan yang berkaitan dengan pengembangan SDM, khususnya permasalahan motivasi kerja dan kinerja pegawai.
- c) Diharapkan dapat membantu organisasi dalam merealisasi tujuan yang telah ditetapkan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pengembangan SDM, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh faktor-faktor motivasi kerja terhadap kinerja pegawai :

2.1.1. Penelitian Yang Dilakukan Oleh Daniel (1998)

Penelitian ini berupa tesis untuk kepentingan pemenuhan syarat penyelesaian strata dua program studi Ilmu Manajemen pada program Pascasarjana Universitas Airlangga, dengan judul "Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional Pada PT. Secma Energy Cell, Gresik."

Penelitian tersebut berhasil membuktikan kebenaran hipotesis bahwa faktor-faktor motivasi yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri secara bersama-sama mempunyai pengaruh bermakna didasarkan pada hasil analisis yang menunjukkan F_{hitung} sebesar 6,477 lebih besar dari F_{tabel} sebesar 3,8951 dengan tingkat kesalahan sebesar 0,0006.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah keduanya sama-sama meneliti faktor-faktor motivasi yang berpengaruh pada prestasi kerja, dan kebutuhan penghargaan menjadi salah satu indikator yang diteliti, serta sama-sama menggunakan metode analisis model *multiple regression analysis* (regresi linier berganda). Perbedaan-

nya, obyek yang diteliti adalah industri baterai pada perusahaan swasta sedangkan obyek penelitian di sini adalah jasa pelayanan diklat pada instansi pemerintah.

2.1.2. Penelitian Yang Dilakukan Oleh Harahab (2000)

Penelitian yang dilakukan Harahab (2000), berupa tesis untuk kepentingan pemenuhan syarat penyelesaian strata dua program studi Ilmu Manajemen pada program Pascasarjana Universitas Airlangga, dengan judul "Analisis Beberapa Faktor Kepuasan Kerja Yang Berpengaruh Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Produksi Pada Industri Pengolahan Kayu. (Studi Kasus Pada PT. Nusantara Plywood Gresik)."

Hasil penelitian menguji, bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima yakni faktor-faktor kepuasan kerja yang terdiri dari gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, promosi, kelompok kerja, dan kondisi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja. Hasil uji menunjukkan, F_{hitung} 94,446 lebih besar dari F_{tabel} dengan DF pembilang 6 dan penyebut 189 pada taraf nyata (α) = 0,05 yaitu sebesar 2,144.

Selanjutnya, diantara variabel-variabel bebas kepuasan kerja dengan menggunakan uji statistik t terbukti bahwa variabel bebas yang mempunyai pengaruh bermakna secara parsial adalah gaji (0,6533) dan kondisi kerja (0,1165). Diantara variabel bebas kepuasan kerja, yang paling dominan pengaruhnya terhadap prestasi kerja adalah gaji. Hasil uji statistik menunjukkan pada tingkat signifikan 5 %, t_{hitung} sebesar 18,873 lebih besar dari t_{tabel} (1,957) dan probabilitasnya 0,00012 yang berarti lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis dapat diterima.

Persamaan dari penelitian ini, bahwa keduanya mempunyai indikator penelitian diantaranya gaji dan kondisi kerja yang berpengaruh terhadap prestasi kerja. Perbedaan terletak pada obyek penelitian, pada penelitian Harahab (2000) obyek yang diteliti adalah industri perkayuan pada perusahaan swasta sedangkan obyek penelitian di sini adalah jasa pelayanan diklat pada instansi pemerintah.

2.1.3. Penelitian Yang Dilakukan Oleh Murwatiningsih (2000)

Penelitian tentang pengaruh faktor-faktor pelatihan terhadap prestasi kerja telah dilakukan oleh Murwatiningsih (2000), berupa tesis untuk kepentingan pemenuhan syarat penyelesaian strata dua program studi Ilmu Manajemen pada program Pascasarjana Universitas Airlangga, dengan judul "Pengaruh Faktor-Faktor Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional PT. Telekomunikasi Kantor Distrik Telekomunikasi Surakarta."

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa dari lima variabel pelatihan yang terdiri dari metode pelatihan, materi pelatihan, kemampuan pelatih, fasilitas pelatihan dan komitmen manajemen secara bersama-sama teruji mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan operasional PT. Telekomunikasi Kantor Distrik Telekomunikasi Surakarta. Hal ini ditunjukkan dengan hasil $F_{hitung} = 17,055$ lebih besar dari $F_{tabel} = 2,37$ dan probabilitas sebesar 0,00000 lebih kecil dari 0,05. Koefisien determinasi (R^2) adalah 0,6036 berarti bahwa kontribusi variabel-variabel bebasnya secara bersama-sama memberikan sumbangan 60,36 % terhadap variabel tidak bebasnya dan selebihnya yaitu 39,64 % dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar penelitian ini.

Selanjutnya berdasarkan uji t , dari masing-masing variabel penelitian secara parsial mempunyai pengaruh bermakna terhadap prestasi kerja, yaitu metode pelatihan mempunyai pengaruh sebesar 10,02 %, materi pelatihan sebesar 23,64 %, kemampuan pelatih sebesar 20,43 %, fasilitas pelatihan sebesar 15,88 % dan komitmen manajemen sebesar 40,91 %. Dari kelima variabel pelatihan tersebut ternyata variabel komitmen manajemen merupakan variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja dengan ditunjukkan oleh nilai t_{hitung} sebesar 6,227 lebih besar dari $t_{tabel} = 2,000$ dengan probabilitas sebesar 0,00000 lebih kecil dari 0,05 dan kontribusinya paling besar yaitu 40,19 %. Hasil tersebut menunjukkan, bahwa hipotesis kedua yaitu diduga faktor kemampuan pelatih mempunyai pengaruh yang dominan terhadap prestasi kerja karyawan tidak diterima. Hal ini dikarenakan para karyawan sudah terbiasa dengan adanya pelatihan, sehingga tidak dipersoalkan tentang pelatihan yang ditawarkan. Karyawan lebih menitik beratkan pada keputusan manajemen tentang pelatihan yang harus diikuti.

Persamaan dalam penelitian tersebut, bahwa keduanya sama-sama meneliti faktor-faktor pelatihan yang berpengaruh pada prestasi kerja, dengan sama-sama menguji ketiga variabel diantara variabel bebasnya yaitu metode pelatihan, materi pelatihan, dan kemampuan pelatih merupakan variabel bebas yang berpengaruh terhadap variabel tergantungnya, serta sama-sama menggunakan metode analisis model regresi linier berganda. Perbedaannya, obyek yang diteliti adalah jasa komunikasi pada perusahaan BUMN sedangkan obyek penelitian di sini adalah jasa pelayanan diklat pada instansi pemerintah.

2.2. Landasan Teori

Perubahan merupakan kondisi yang dialami dalam setiap kehidupan. Suka atau tidak suka, perubahan cenderung berlangsung setiap langkah. Mempertahankan eksistensi mengandung proses perubahan, seperti yang dikatakan oleh Tom Peters yang dikutip oleh Westerman dan Donoghue (1997:70) :

Untuk dapat mengatasi suasana kompetitif yang berubah cepat, kita harus belajar mencintai perubahan dengan cara yang sama ketika kita membencinya dulu. Setiap variabel telah tersedia, dan kita meghadapi (sebetulnya tidak menghadapi) tantangan itu dengan mesin-mesin, sistem-sistem, dan orang-orang yang berada di garis depan yang tidak fleksibel, dan yang terburuk dari semua itu para manajer yang tidak fleksibel yang masih merindukan era masa lalu dimana mereka menganggap bahwa perluasan rumah-rumah sakit dan kebun-kebun baru adalah rangkaian tugas penting yang harus dilaksanakan.

Dalam era teknologi informasi sekarang ini, diperlukan kecintaan terhadap perubahan, bahkan pergolakan, adalah syarat bagi keberhasilan suatu perusahaan/ organisasi, di sini diperlukan agen perubahan bagi pengembangan SDM.

Permasalahannya sekarang, bagaimana kita dapat menciptakan SDM yang handal, dalam arti SDM yang mempunyai kinerja yang sesuai dengan kebutuhan.

2.2.1. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2000:67) istilah kinerja berasal dari *job performance* (prestasi kerja) atau *actual performance* (prestasi sesungguhnya).

Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya Atmosoeprapto (2000:138) mengutarakan, bahwa :

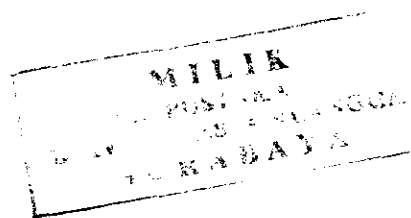
Citra dan kinerja bagaikan dua sisi sebuah mata uang. Kedua-duanya sama pentingnya dan diperlukan bagi terjaminnya kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat diuraikan bahwa kinerja yang kurang baik akan berdampak pada citra yang kurang baik, selanjutnya citra yang kurang baik dapat mengurangi kepercayaan dan menurunkan dukungan yang diperlukan oleh perusahaan/ organisasi bagi perkembangannya. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kelangsungan tumbuh dan kembangnya suatu perusahaan/ organisasi, terutama yang berhubungan dengan jasa pelayanan masyarakat luas.

Ndraha (1997:24) berpendapat bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan (kepentingan). Keharusan untuk memenuhi kebutuhan mendorong manusia untuk bekerja. Oleh karena itu dalam melaksanakan pekerjaannya, perlu dilakukan pemberian motivasi kepada setiap pegawai agar dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga mampu memenuhi kebutuhan atau kepentingannya. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Fillmore H. Stanford (Mangkunegara, 2000:93) yang mengatakan bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

2.2.2. Pengertian Motivasi

Berdasarkan berbagai literatur tentang pengertian motivasi, Nimran (1997:40) menyimpulkan bahwa pada dasarnya ada tiga karakteristik pokok dari motivasi, yaitu :



- (1) Usaha. Karakteristik pertama dari motivasi, yakni usaha, menunjuk kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah usaha yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan dan bermacam-macam pekerjaan.
- (2) Kemauan keras. Karakteristik pokok motivasi yang kedua, menunjuk kepada kemauan keras yang didemonstrasikan oleh seseorang dalam menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya.
- (3) Arah/tujuan. Karakteristik motivasi yang ketiga bersangkutan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang, yang pada dasarnya berupa hal-hal yang menguntungkan.

Jadi motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran, atau perilaku kerja kreatifnya.

Edwin B. Flippo menjelaskan tentang pengertian motivasi, seperti yang dikutip oleh Hasibuan (2000:142) sebagai berikut :

"Direction or motivation in essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment of organizational objectives."

"Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai."

2.2.3. Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Dalam rangka memberi motivasi terhadap pegawai agar dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerjanya, diperlukan pula adanya perhatian dari pihak instansi untuk memenuhi kebutuhan dasar yang diperlukan pegawainya, seperti yang

telah dijelaskan oleh Ndraha (1997:24) bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang mendorongnya untuk bekerja.

Menurut Abraham Maslow, skala kebutuhan bersifat hirarkis mulai dari yang paling mendasar yaitu kebutuhan fisiologis (makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual), kebutuhan rasa aman (perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup), kebutuhan untuk merasa memiliki (dapat diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, mencintai dan dicintai), kebutuhan akan harga diri (dihormati dan dihargai oleh orang lain), dan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri (dalam menggunakan kemampuan, pengetahuan, dan potensi). Namun dalam praktek, kebutuhan tidak harus menunggu kebutuhan pertama baru berusaha untuk memenuhi kebutuhan kedua dan seterusnya, tetapi dapat diupayakan serempak tergantung dari pandangan seseorang akan kebutuhannya.

Kebutuhan penghargaan bila dikaitkan dengan teori Maslow, termasuk pada kelompok kebutuhan fisiologis untuk memenuhi kebutuhan makan dan minum yang merupakan kebutuhan paling mendasar yang harus dipenuhi. Kebutuhan pelatihan, termasuk pada kelompok kebutuhan mengaktualisasikan diri untuk menggunakan segala kemampuan, pengetahuan, dan potensi diri. Demikian pula dengan kebutuhan kondisi kerja dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan rasa aman dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2000:99), bahwa "*Teori Drive*" yang diperkenalkan oleh Woodworth sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan. *Teori drive* berdasarkan perkembangannya kemudian dirumuskan oleh Clark L. Hull bahwa motivasi kerja seorang pegawai sangat ditentukan

oleh kebutuhan dalam dirinya (*drive*) dan faktor kebiasaan (*habit*) pengalaman belajar sebelumnya. Kebutuhan yang paling mendasar bagi seseorang untuk bekerja adalah penghargaan atas hasil kerjanya yang dapat berupa gaji, tunjangan, atau bonus; sedangkan faktor kebiasaan pengalaman belajar yang umum dilakukan adalah pelatihan.

Robert A. Baron (Mangkunegara, 2000:94), mengemukakan pula bahwa motivasi dapat dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Lebih lanjut dijelaskan oleh Ernest J. McCormick (Mangkunegara, 2000:94), dalam hubungannya dengan lingkungan kerja dikemukakan :

"Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings"

Artinya "Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja."

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan yang menggerakkan pegawai untuk mampu mencapai hasil yang diharapkan secara individu maupun organisasi. Dorongan kebutuhan pegawai akan dipengaruhi oleh kebutuhan dasarnya, dan bila dikaitkan dengan teori dan pendapat serta penelitian terdahulu seperti yang telah dijelaskan di atas, maka faktor-faktor motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor penghargaan (*reward*), pelatihan (*training*), dan kondisi kerja mempunyai *probabilitas positif* terhadap kinerja pegawai.

2.2.4. Hubungan Antara Penghargaan Dengan Kinerja

Ketanggapan atas perubahan dewasa ini, Long (1998 : 3-4) berpendapat bahwa :

Organisasi yang memakai sistem *reward* sebagai kunci strategis dan menggunakannya untuk mendukung strategis perusahaan dan manajerial, akan menerima nilai lebih dari sistem kompensasi mereka. Semua yang disediakan oleh organisasi untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan tersebut dapat dianggap sebagai *reward*.

Selanjutnya Long menjelaskan, bahwa sistem kompensasi yang merupakan bagian dari sistem penghargaan mempunyai tiga komponen pokok, yaitu : upah dasar, upah berdasar kinerja, dan upah tidak langsung. Upah dasar merupakan komponen upah dasar bagi kebanyakan karyawan, dan pada umumnya berdasarkan hitungan waktu, seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Upah kinerja adalah upah yang didasarkan pada ukuran kinerja individu, kelompok, atau organisasi. Upah tidak langsung yang dikenal sebagai keuntungan bagi karyawan, terdiri dari barang atau jasa *non-cash* yang secara langsung memuaskan kebutuhan karyawan, seperti jaminan keamanan pendapatan (termasuk asuransi jiwa), perlindungan kesehatan, dan dana pensiun.

Sistem penghargaan bagi pegawai di UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya sebagai unit diklat swadana, diwujudkan dalam bentuk gaji pokok, tunjangan keluarga, tunjangan beras, tunjangan pensiun, asuransi kesehatan, bonus lebaran, tunjangan kompensasi karya (TKK), lembur, dan bonus keuntungan organisasi sebagai unit swadana.

Gaji pokok, tunjangan keluarga, tunjangan beras, dan tunjangan pensiun ditetapkan berdasarkan ketentuan PP Nomor 6 tahun 1997 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) menurut pangkat/golongan ruang gaji PNS, yang ditinjau dari tingkat pendidikan dan masa kerja pegawai. Karena status pegawai terdiri dari PNS

dan pegawai tidak tetap (PTT), maka ketentuan ini berlaku pula untuk PTT kecuali tunjangan pensiun, namun sistem pembayarannya mengacu pada PP Nomor 106 tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan dalam Pelaksanaan Dekonsentrasi dan Tugas Perbantuan karena sumber dana yang berbeda (dana pembangunan).

Tunjangan kompensasi karya (TKK) untuk PNS dan PTT diberlakukan sama, yaitu mengacu pada PP Nomor 106 tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan dalam Pelaksanaan Dekonsentrasi Dan Tugas Perbantuan. Lembur, bonus keuntungan organisasi dan bonus lebaran diperlakukan sama untuk semua pegawai, pendanaan bersumber dari keuntungan unit swadana. Namun lembur hanya diperuntukkan bagi pegawai yang bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan sesuai dengan beban tugasnya. Secara implisit, golongan gaji untuk masing-masing pegawai dapat dilihat pada lampiran tentang struktur pegawai Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya.

2.2.5. Hubungan Antara Pelatihan Dengan Kinerja

Selain faktor penghargaan, faktor lain yang mempunyai *probabilitas positif* terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah pelatihan. Pelatihan (*training*) menurut pendapat Andrew E. Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara (2000:44) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai *non manajerial* mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Menurut Nadler dan Nadler yang dikutip oleh Sofo (1999:121) memberikan perbedaan lebih jelas antara istilah pelatihan, pengembangan, dan pendidikan dengan mengatakan bahwa :

Pelatihan adalah pembelajaran yang disediakan oleh perusahaan bagi pekerja dan berhubungan dengan tugas-tugas mereka, tetapi pendidikan berhubungan dengan tugas-tugas di masa datang, serta pengembangan tidak berhubungan dengan pekerjaan/tugas sama sekali, selain pada dimensi individual.

Selanjutnya dijelaskan oleh Irianto (2001:18), bahwa pelatihan untuk meningkatkan kinerja dan kapabilitas pekerja memiliki kedudukan strategis dalam sebuah organisasi. Pelatihan merupakan sarana peningkatan keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*ability*). Dan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan, harus mengikuti proses pentahapan dalam pelatihan.

Tahapan pelatihan menurut Schuler, seperti yang dikutip oleh Irianto (2001:18) dikelompokkan menjadi tiga tahapan integratif meliputi : a) *assessment phase* sebagai tahap yang sangat penting untuk menentukan kebutuhan yang harus diakomodasikan dalam pelatihan, b) *implementation phase* adalah tahap mengimplemen-tasikan semua keputusan tentang pelatihan yang dihasilkan dari tahap pertama, termasuk penetapan lokasi, waktu, dan pelatih, dan c) *evaluation phase* adalah tahapan evaluasi pelatihan yang dimaksudkan untuk memastikan pencapaian pelaksanaan pelatihan terhadap target yang ditentukan.

Metode pelatihan (*training*) yang lazim dipergunakan dalam mengembangkan kemampuan kerja pegawai (As'ad, 1987:90), yaitu metode *off-site* (pelatihan di luar pekerjaan) dan *on-site* (pelatihan di dalam pekerjaan). Metode pertama, meliputi teknik-

teknik presentasi informasi dan metode simulasi. Teknik-teknik presentasi informasi, terdiri dari kuliah/ceramah, televisi/film, konferensi/ diskusi, program instruksi, komputer, *T-group training*, dan *modeling*. Sedangkan metode simulasi, diantaranya adalah studi kasus dan *role playing* (bermain peran). Metode kedua, meliputi *on the job training* (bekerja sambil belajar) dan *job rotation* (rotasi pekerjaan).

Pelatihan dimaksudkan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan kerja pegawai. Pengembangan ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan mereka dimaksudkan akan dapat mengurangi kesulitan pekerjaan, karena hasil pelatihan akan memungkinkan mereka bekerja sesuai dengan kebutuhan dan harapan dari organisasi. Banyak metode pelatihan yang dikembangkan, ini bergantung pada kebutuhan organisasi disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Agar pelatihan dapat efektif, kondisi minimal dari metode pelatihan yang harus dipenuhi menurut Simamora (1999:404) adalah :

- Memotivasi peserta supaya meningkatkan kinerjanya
- Secara jelas menggambarkan kecakapan-kecakapan yang dikehendaki
- Memberikan peserta berpartisipasi aktif
- Menyediakan suatu kesempatan untuk praktek
- Menyediakan umpan balik yang tepat waktu atas kinerja peserta
- Menyediakan beberapa alat untuk mengukuhkan pada saat peserta belajar
- Terstruktur dari tugas yang sederhana sampai yang kompleks
- Dapat disesuaikan dengan permasalahan-permasalahan khusus
- Memacu transfer positif dari pelatihan ke pekerjaan.

Selanjutnya dijelaskan oleh Moekijat (1991:64-65), bahwa susunan tiap program pelatihan hendaknya mengandung pemikiran yang cukup tentang :

- Orang-orang yang dilatih
- Pelatih (instruktur)
- Periode (masa) latihan
- Bahan latihan, dan
- Metode-metode latihan.

Program pelatihan yang pernah diikuti pegawai UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya, disesuaikan dengan kebutuhan, kondisi dan situasi UPT maka pelatihan difokuskan pada materi pelatihan, metode pelatihan, dan pelatih (instruktur) yang disesuaikan pada jenis pekerjaan masing-masing pegawai. Program pelatihan yang pernah diikuti, lebih jelas dapat diperiksa pada Lampiran 7 tentang struktur pegawai UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya tahun 2001.

2.2.6. Hubungan Antara Kondisi Kerja Dengan Kinerja

Selain faktor penghargaan dan pelatihan, faktor lain yang mempunyai *probabilitas positif* terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah kondisi kerja. Moekijat (1992:59) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kondisi kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas, seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan dan kegaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadai tidaknya alat-alat dan perlengkapan kerja.

Lebih rinci dijelaskan oleh International Labour Office atau ILO (1975:66-85), bahwa yang dimaksud dengan kondisi kerja adalah keadaan kerja fisik yang ada di sekitar pekerja, terdiri dari banyak faktor antara lain letak bangunan dan tata ruang, kebersihan, air minum dan kesehatan, penerangan, ventilasi, pemanasan dan pendinginan, kegaduhan, tempat kerja, pencegahan kecelakaan, kebakaran, gizi, fisiologis dan ergonomis, psikologis yang dapat mempengaruhi kenyamanan dan keselamatan pekerja di dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Keadaan terhadap masalah ini mudah dipahami, namun memerlukan penanganan khusus. Para pegawai umumnya menginginkan kondisi di sekitar pekerjaannya baik, karena kondisi tersebut mengarah kepada kenikmatan atau ketenangan kerja secara fisik, misalnya penerangan yang terlalu kecil dapat menyebabkan ketidaknikmatan fisik, udara panas atau udara kotor karena kurangnya ventilasi dapat pula membahayakan bagi kesehatan.

Kondisi lingkungan kerja adalah penting bagi pegawai karena kondisi-kondisi itu dapat mempengaruhi hasil kerja yang dilaksanakan. Misal, memadainya alat-alat dan perlengkapan berupa prasarana dan sarana kantor dapat membantu memperlancar pekerjaan, atau terlalu gaduhnya ruangan kerja juga dapat mengacaukan kinerja pegawai.

Menyikapi permasalahan ini, maka pada penelitian ini perlu diuji pula tentang kondisi kerja, yang merupakan kebutuhan fisik dari para pegawainya. Walaupun faktor penghargaan dan pelatihan sudah terpenuhi, kalau secara fisik kondisi lingkungan kerja tidak terpenuhi, hal ini akan berdampak pada penurunan kinerja pegawai.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual

Konsep dasar penelitian ini adalah tentang pengaruh faktor-faktor motivasi kerja yang terdiri dari faktor penghargaan, pelatihan, dan kondisi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga hasil penelitian ini dapat sebagai dasar pertimbangan UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya dalam melaksanakan kegiatan pelayanan penyelenggaraan diklat swadana guna memenuhi dan mengikuti daya saing secara profesional dan kompetitif. Dengan adanya pelayanan yang profesional akan menciptakan iklim kondusif dalam kegiatan diklat sehingga diharapkan terjadinya perubahan perilaku kinerja secara positif sebagai dorongan untuk meningkatkan kinerja para pegawainya.

Perubahan perilaku positif terhadap kinerja pegawai berpengaruh pada kualitas dan kuantitas hasil kerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000:69), sehingga kinerja seseorang akan ditentukan oleh a) pencapaian hasil kerja (kuantitas) dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan, b) kedisiplinan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang ada, dan c) kualitas kerja yang dihasilkan yang dihubungkan dengan tingkat kesalahan yang dilakukan.

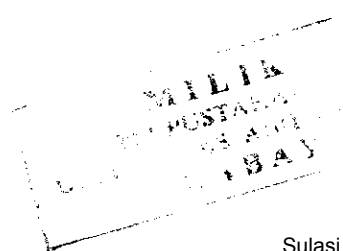
Salah satu peluang yang ditawarkan pemerintah dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai bagi unit kerja dari instansi pemerintah adalah kebijakan pemberian kewenangan otonom melalui unit swadana. Melalui kebijakan tersebut, UPT Diklat

Wilayah IV Dep. Kimpraswil Surabaya menerapkan pelaksanaan tugas dan fungsinya untuk (1) menyelenggarakan diklat, dan (2) memberdayakan pelayanan jasa prasarana dan sarana yang tersedia.

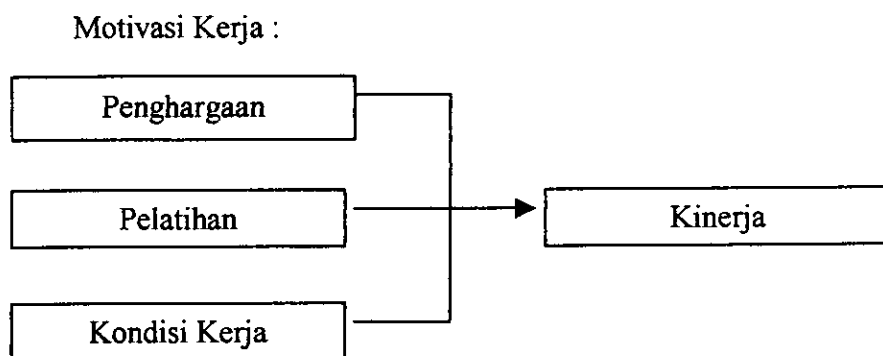
Oleh karena pelayanan terhadap jasa prasarana dan sarana diklat ditujukan kepada masyarakat pengguna secara luas, maka untuk meningkatkan profesionalisme diklat diperlukan perubahan perilaku positif dalam upaya peningkatan kinerja pegawai yang berorientasi bisnis guna dapat mengimbangi pasar yang lebih kompetitif. Telah diuraikan dalam Bab 2 terdahulu, faktor-faktor motivasi kerja yang telah diimplementasikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya menurut pengamatan langsung di lapangan, faktor-faktor motivasi kerja yang diupayakan sejak tahun 1998/1999 diarahkan pada penghargaan (*reward*), pelatihan (*training*), dan kondisi kerja yang ada.

Telaahan ini merupakan kajian yang menarik untuk diteliti lebih lanjut. Pemenuhan kebutuhan pegawai akan mempunyai motivasi kerja yang berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerjanya, sesuai dengan teori Hull yang menyatakan bahwa motivasi kerja seorang pegawai sangat ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya (*drive*) dan faktor kebiasaan (*habit*) pengalaman belajar sebelumnya.

Lebih lanjut ditambahkan pula oleh Ernest J. McCormick bahwa faktor lingkungan kerja dapat berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku dalam bekerja. Berdasarkan itu maka faktor-faktor motivasi kerja yang berpengaruh terhadap kinerja sebagai kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah faktor penghargaan, pelatihan, dan kondisi kerja.



Untuk memudahkan alur berfikir yang merupakan dasar penelitian ini dapat ditunjukkan gambaran sebagai berikut :



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sehubungan dengan kepentingan dari UPT Diklat Wilayah IV Dep. Kimpraswil Surabaya untuk meningkatkan kinerja pegawai di bidang penyelenggaraan diklat melalui upaya peningkatan pelayanan berkualitas dan profesional, maka untuk merefleksikan kepentingan tersebut diupayakan pula keseimbangan untuk memenuhi kebutuhan pegawainya.

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Telah disinggung terdahulu, bahwa tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai bila tanpa memperhatikan kebutuhan mereka. Oleh karena itu, kebutuhan utama dari pegawai minimal harus dapat terpenuhi. Kebutuhan utama yang erat kaitannya dengan kegiatan pelayanan dalam penyelenggaraan diklat adalah faktor penghargaan, pelatihan, dan kondisi kerja pegawai sesuai dengan lingkup tugasnya.

Pada Gambar 3.1 di atas menunjukkan, bahwa variabel penghargaan didalamnya terdapat unsur gaji, tunjangan, bonus, dan piagam penghargaan yang merupakan indikator penelitian dan pada akhirnya berpengaruh pada kinerja pegawai. Selanjutnya, variabel pelatihan yang didalamnya terdapat indikator yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu unsur materi pelatihan, metode pelatihan, dan pelatih (instruktur). Demikian pula dengan variabel kondisi kerja yang didalamnya terdapat unsur kebersihan tempat kerja, memadainya prasana dan sarana kantor, penerangan, ventilasi, dan keamanan tempat kerja.

3.2. Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian, penelitian terdahulu serta landasan teoritis yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diajukan beberapa hipotesis sebagai berikut :

- (1) Diduga bahwa, secara bersama-sama faktor-faktor motivasi kerja yang terdiri dari penghargaan, pelatihan, dan kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT Diklat Wilayah IV Dep. Kimpraswil Surabaya.
- (2) Diduga bahwa, faktor penghargaan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai di UPT Diklat Wilayah IV Dep. Kimpraswil Surabaya.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode observasional, yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti, untuk mengetahui kondisi lapangan.

4.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil obyek pengamatan di UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya. Alasan pengambilan obyek tersebut disebabkan sebagai instansi pemerintah yang umum diwarnai oleh birokrasi, namun UPT tersebut sejak tahun 1992 telah mencoba menjalankan kegiatan yang berorientasi kepada keuntungan (*profit oriented*) yaitu dengan menyelenggarakan diklat secara swadana. Maka untuk keperluan itu dalam menghadapi persaingan pasar dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat swadana. Upaya meningkatkan pelayanan dilakukan selama ini oleh UPT Diklat Wil.IV Dep. Kimpraswil Surabaya dengan pemberian motivasi kerja untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai.

4.3. Populasi Dan Sampel.

Sebagai populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya. Jumlah pegawai secara keseluruhan berjumlah 74 orang. Pengambilan sampel dengan menggunakan yang dikemukakan oleh Supranto (1998 : 110), yaitu :

$$n = \frac{N pq}{(N-1) D + pq}$$

Di mana :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

p = Proporsi (0,5)

q = $1 - p$

$D = (B / Z)^2$

B = Batas kesalahan sampling tertinggi = 0,05

Z = Skor standart untuk taraf kepercayaan 5 % = 1,96

Berdasarkan rumus diatas, diperoleh besarnya sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{74 \times 0,5 \times 0,5}{(74 - 1) 0,000625 + 0,5 \times 0,5} = 62,5 = 63$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 63 orang.

4.4. Identifikasi Variabel

Berdasarkan pada pokok permasalahan yang telah dirumuskan dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, terdiri dari empat variabel yang terbagi dalam dua kelompok sebagai berikut :

- (1) Variabel tergantung atau *dependent variable* (Y) adalah kinerja pegawai UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya.

- (2) Variable bebas atau *independent variable* (X) adalah faktor-faktor motivasi kerja yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai UPT Diklat Wil. IV Dep.

Kimpraswil Surabaya, yaitu :

X_1 = Penghargaan

X_2 = Pelatihan, dan

X_3 = Kondisi kerja.

4.5. Definisi Operasional

Definisi operasional dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, adalah :

- (1) Kinerja pegawai (Y)

Kinerja pegawai, adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh masing-masing pegawai, dengan indikatornya sebagai berikut :

- a) Pencapaian kerja, yaitu merupakan hasil kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.
- b) Disiplin kerja, yaitu merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan dalam bekerja sesuai dengan ketentuan kerja yang telah ditetapkan.
- c) Kualitas kerja, yaitu hasil kerja yang dihasilkan dihubungkan dengan tingkat kesalahan yang dilakukan.

- (2) Faktor-faktor motivasi kerja (X), meliputi :

- a) Variabel penghargaan (X_1) : merupakan jumlah keseluruhan kompensasi yang disediakan oleh UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya untuk individu maupun kelompok kerja yang dapat berupa upah dasar,

upah berdasar kinerja, dan upah tidak langsung. Upah dasar meliputi : gaji pokok, tunjangan keluarga, dan tunjangan beras. Upah kinerja meliputi : lembur dan tunjangan kompensasi karya (TKK). Sedangkan upah tidak langsung meliputi : tunjangan pensiun, asuransi kesehatan, bonus lebaran, dan bonus keuntungan unit swadana.

Sehingga indikator yang terdapat pada variabel penghargaan adalah :

- (a) Gaji, merupakan upah dasar yang diterima pegawai secara berkala.
 - (b) Tunjangan, merupakan upah dasar dan atau upah kinerja yang diterima oleh pegawai bisa atas dasar status pegawai, jumlah keluarga dan atau pekerjaan ekstra yang dihitung dari kelebihan jam kerja pegawai.
 - (c) Bonus, merupakan upah tidak langsung yang diterima oleh pegawai atas dasar status pegawai dan keuntungan unit swadana.
 - (d) Piagam penghargaan, merupakan lembar bukti penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja baik. Piagam penghargaan dapat berupa tanda jasa atau bentuk kenaikan pangkat dan tanda lainnya.
- b) Variabel pelatihan (X_2) : merupakan pembelajaran yang disediakan oleh UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil bagi pegawainya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan dalam melaksanakan tugas sebagai upaya untuk meningkatkan kinerjanya.

Sebagai indikator pelatihan adalah :

- (a) Materi pelatihan, merupakan pernyataan pegawai tentang jenis pembelajaran yang pernah diikuti selama masa kerja.

- (b) Metode pelatihan, merupakan pernyataan pegawai tentang teknik pembelajaran yang pernah diikuti selama masa kerja.
- (c) Pelatih (instruktur), merupakan pernyataan pegawai tentang kemampuan pelatih sebagai fasilitator dalam menyampaikan dan mentransfer materi pembelajaran yang pernah diikuti selama masa kerja.
- c) Variabel kondisi kerja (X_3) : yaitu keadaan fisik yang ada di lingkungan kerja para pegawai yang dapat mempengaruhi kenyamanan dan keselamatan dirinya dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Indikator dari variabel kondisi kerja, meliputi :

- (a) Kebersihan, merupakan pernyataan pegawai tentang tempat kerja yang terjaga kebersihannya.
- (b) Kelengkapan prasarana dan sarana kantor, merupakan pernyataan pegawai tentang tempat kerja yang cukup tersedia pelengkapan kantornya dalam melaksanakan tugas.
- (c) Penerangan, merupakan pernyataan pegawai tentang tempat kerja yang cukup penerangannya sewaktu menjalankan tugas.
- (d) Ventilasi, merupakan pernyataan pegawai tentang tempat kerja yang cukup sirkulasi udaranya sewaktu menjalankan tugas.
- (e) Keamanan, merupakan pernyataan pegawai tentang tempat kerja yang memberikan rasa aman sewaktu menjalankan tugas.

Indikator-indikator tersebut di atas, dijabarkan dalam suatu pertanyaan. Prosedur yang digunakan adalah dengan menggunakan skala Likert yang telah dimodifikasi dengan menghilangkan jawaban tengah. Sehingga yang tadinya terdiri dari 5 kriteria menjadi 4 kriteria, yaitu : sangat setuju, setuju, kurang setuju, sangat tidak setuju. Hal ini mempunyai tujuan untuk menghilangkan kelemahan-kelemahan yang ada, yaitu untuk jawaban ragu-ragu tidak menunjukkan sikap yang jelas, adanya kecenderungan menjawab di tengah sehingga mengurangi informasi yang hendak didapat.

Hadi (1991:20) mengatakan, modifikasi skala Likert meniadakan jawaban di tengah dengan alasan :

- Kategori jawaban yang ganda arti (tidak memutuskan adalah ragu-ragu) tidak diharapkan dalam suatu instrumen.
- Tersedianya jawaban di tengah menimbulkan kecenderungan menjawab di tengah, terutama yang ragu-ragu menjawab setuju atau tidak setuju.
- Kategori jawab SS-S-TS-STTS adalah terutama untuk melihat kecenderungan pendapat responden. Jika disediakan kategori jawab di tengah, maka akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang akan dijangkau dari para responden.

4.6. Prosedur Pengumpulan Data

4.6.1. Jenis dan sumber data

Data yang dibutuhkan merupakan data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari lapangan. Diperoleh melalui penyebaran angket atau kuesioner yang dikelompokkan ke dalam 2 macam. Kuesioner pertama tentang kinerja, diisi oleh para pejabat UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya untuk menilai kinerja para pegawai yang langsung dibinanya, sedangkan data tentang faktor-faktor motivasi kerja yaitu penghargaan, pelatihan, dan kondisi kerja diperoleh dari hasil pengisian kuesioner pegawai UPT Diklat Wil. IV Dep.

Kimpraswil Surabaya. Untuk mendukung data yang diterima, diadakan pula wawancara langsung kepada pegawai sebagai responden penelitian.

Selain itu untuk mendukung data dan informasi dihimpun pula data yang diperoleh dari kantor UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya.

Jenis data yang akan digunakan adalah data interval yang diperoleh baik dari para pimpinan kantor UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya, maupun dari para pegawai sebagai responden.

4.6.2. Cara pengumpulan data.

Dilaksanakan melalui dua tahap :

a) Mengumpulkan data primer dengan cara :

- Menyampaikan kuesioner kepada responden untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan penelitian. Jenis pertanyaan yang digunakan adalah pertanyaan yang bersifat tertutup, dengan empat kategori pilihan alternatif yaitu :
 - Kategori sangat setuju sekali dengan skor : 4
 - Kategori setuju dengan skor : 3
 - Kategori kurang setuju dengan skor : 2
 - Kategori sangat kurang setuju dengan skor : 1
- Wawancara dengan cara mengadakan tanya jawab langsung kepada beberapa pegawai dan pimpinan kantor serta pihak-pihak terkait lainnya. Data ini untuk mendukung data yang diperoleh melalui angket dan memperkaya informasi penelitian.

- b) Observasi, dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan tentang proses kegiatan jasa pelayanan dalam penyelenggaraan diklat swadana di UPT Diklat wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya.

4.7. Pengolahan dan Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah dengan menggunakan program **SPS-2000 Sutrisno Hadi** untuk mendapatkan data hasil pengolahan yang berupa *printout computer*. Berdasarkan hasil perhitungan komputer tersebut dilakukan analisis dengan menggunakan model Regresi Linier Berganda (*Multiple Regression Analysis*). Model ini dipilih karena ingin mengetahui hubungan variabel tergantung dengan variabel bebasnya, dan mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantungnya, baik secara parsial maupun secara bersama-sama.

Adapun model dari regresi linier berganda tersebut dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i$$

Y = Kinerja pegawai

X₁ = Penghargaan

X₂ = Pelatihan

X₃ = Kondisi kerja

b₀ = Interseption point (konstanta)

b_1, b_2 = Koefisien regresi

e = Variabel pengganggu di luar model (galat baku estimate)

$i = 1,96$ (untuk taraf signifikansi 5 %)

Selanjutnya dari hasil perhitungan regresi berganda tersebut, dilakukan tahapan analisis data guna membuktikan hipotesis yang diajukan. Pembuktian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji statistik sebagai berikut :

(1) Pengujian hipotesis 1

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis, apakah faktor penghargaan, pelatihan, dan kondisi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya, digunakan analisis regresi berganda model penuh dengan melihat nilai F dan nilai probability (p). Apabila dalam perhitungan menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $p < 0.05$ maka hipotesis dapat diterima. Sebaliknya bila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $p > 0,05$ maka hipotesis ditolak.

(2) Pengujian hipotesis 2

Untuk menguji apakah secara parsial, variabel penghargaan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil Surabaya, digunakan analisis regresi berganda dan membandingkan nilai sumbangan relatif (SR) atau sumbangan efektif (SE) yang dimiliki oleh setiap variabel bebasnya. Bila dalam perhitungan menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau

$p < 0,05$ maka hipotesis diterima, sebaliknya bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $p > 0.05$ maka hipotesis ditolak.

4.8. Jadwal Penelitian

		Jadwal Penelitian					
No	Kegiatan	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep
1.	Persiapan						
	Konsultasi						
	Ijin Penelitian						
	Pembuatan Instrumen						
4.	Pelaksanaan						
	Pengumpulan Data						
	Pengolahan Data						
	Analisis Data						
7.	Pelaporan						
	Draft Pelaporan						
	Konsultasi						
	Seminar / Ujian						
	Laporan Akhir						

BAB 5

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

5.1. Profil responden

Profil pegawai UPT Diklat Wilayah IV Dep. Kimpraswil Surabaya yang digunakan sebagai responden dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 5.1. berikut.

Tabel 5.1. Profil responden

Profil	Jumlah responden	%
1. Jenis kelamin		
a. Pria	47	74.6
b. Perempuan	16	25.4
2. Status pendidikan		
a. Lulus PT/Akademi	15	23.8
b. Lulus SLTA	30	47.6
c. Lulus SLTP	9	14.28
d. Lulus SD	9	14.28
3. Status kawin		
a. Kawin	53	84.1
b. Belum kawin	10	15.9
4. Usia		
a. 21-30 tahun	9	14.3
b. 31-40 tahun	18	28.6
c. 41-50 tahun	31	49.2
d. 51-60 tahun	5	7.90
5. Masa kerja		
< 5 th	3	4.8
5 – 10 tahun	5	7.9
11-15 tahun	13	20.6
16-20 tahun	11	17.5
21 –25 tahun	23	36.5
26-30 tahun	8	12.7

Sumber : Pengolahan data primer

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa 74,6 % responden adalah laki-laki. Status pendidikan terbanyak yang dimiliki oleh responden adalah lulusan SLTA, yaitu 47,6%. dan 14,28 % diantaranya hanya lulus SD.

Hampir sebagian besar responden berstatus sudah menikah dan hanya 15,9% yang belum menikah, sebab sebagian besar responden, yaitu 49,2% berusia antara 41–50 tahun. Dan masa kerja terbanyak yang dimiliki responden adalah 21 – 25 tahun, yang dimiliki oleh 36,5% responden.

5.2. Deskripsi variabel penelitian

Pada deskripsi variabel penelitian ini digunakan bantuan program lunak SPS-2000 Sutrisno Hadi. Melalui statistik deskriptif, akan didapatkan nilai kecenderungan rerata, nilai median, modus dan simpangan baku.

Berdasarkan hasil pengolahan dapat dilihat pada Tabel 5.2. Pada tabel tersebut, terlihat bahwa nilai rerata tanggapan responden terhadap penghargaan adalah 32,56, nilai tengahnya adalah 32,71 dan nilai terbanyak tanggapan responden adalah 35. Sedangkan tanggapan untuk pelatihan, nilai tengahnya adalah 29,18, reratanya adalah 29,19 dan nilai terbanyak yang keluar adalah 28. Sedangkan pada tanggapan terhadap kondisi kerja, nilai reratanya adalah 28,68, nilai tengahnya adalah 28,89 dan nilai terbanyak yang keluar adalah 29,00.

Untuk penilaian kinerja dari pimpinan, memiliki nilai rerata 30,17, nilai tengah 30,08 dan nilai terbanyak 30 dan 32.

Tabel 5.2. Ringkasan deskripsi variabel penelitian

Nilai	X ₁	X ₂	X ₃	Y
Rerata	32.56	29.19	28.68	30.17
Median	32.71	29.18	28.89	30
Modus	35	28	29	32&30
Simpangan baku	2.69	2.03	1.40	1.85
Maksimum	38	32	31	33
Minimum	28	24	26	26

Sumber :Pengolahan data primer.

5.3. Klasifikasi tanggapan responden terhadap penghargaan (X₁).

Berdasarkan Tabel 5.3 tanggapan responden terhadap kesesuaian gaji, 42,86% menjawab sangat sesuai dan 17,46% menjawab cukup sesuai. Untuk kesesuaian tunjangan 46,03% menjawab sesuai dan 19,05% menjawab kurang sesuai. Indikator ketiga, yaitu kesesuaian bonus, dijawab sesuai oleh 50,79% responden. Untuk kesesuaian jumlah penghasilan total, 52,38% responden menjawab sesuai. Sedangkan untuk kesesuaian penghasilan terhadap kemampuan kerja, 60,32% responden menjawab sangat sesuai. Untuk indikator penentuan jumlah penghasilan menurut kemampuan kerja 49,21% menjawab menentukan. Untuk pujian pimpinan, 60,32% responden menjawab sering. Untuk pengaruh piagam/tanda jasa, 57,14% menjawab sesuai. Untuk kepuasan penghargaan, 49,21% menjawab puas. Dan untuk indikator keadilan pemberian kesejahteraan, 42,86% menjawab adil.

Tabel 5.3. Tanggapan responden terhadap indikator variabel penghargaan

Indikator	No.butir	Jawaban	Jumlah	Persentase
1. Kesesuaian gaji	1	Sangat sesuai	27	42,86
		Sesuai	25	39,68
		Kurang sesuai	11	17,46
		Tidak sesuai	-	-
2. Kesesuaian tunjangan	2	Sangat sesuai	22	34,92
		Sesuai	28	46,03
		Kurang sesuai	12	19,05
		Tidak sesuai	-	-
3. Keesuaian bonus	3	Sangat sesuai	24	38,10
		Sesuai	32	50,79
		Kurang sesuai	7	11,11
		Tidak sesuai	-	-
4. Kesesuaian jumlah penghasilan total	4	Sangat sesuai	20	31,75
		Sesuai	33	52,38
		Kurang sesuai	10	15,87
		Tidak sesuai	-	-
5. Kesesuaian penghasilan terhadap kemampuan kerja	5	Sangat sesuai	38	60,32
		Sesuai	21	33,33
		Kurang sesuai	4	6,35
		Tidak sesuai	-	-
6. Penentuan jumlah penghasilan menurut kemampuan kerja	6	Sangat menentukan	29	46,03
		Menentukan	31	49,21
		Kurang menentukan	3	4,76
		Tidak menentukan	-	-
7. Pujian pimpinan	7	Sangat sering	16	25,40
		Sering	38	60,32
		Kadang-kadang	9	14,29
		Tidak pernah	-	-
8. Kesesuaian piagam/tanda jasa terhadap gairah kerja	8	Sangat sesuai	22	34,92
		Sesuai	36	57,14
		Kurang sesuai	5	7,94
		Tidak sesuai	-	-
9. Kepuasan penghargaan yang diterima	9	Sangat puas	25	39,68
		Puas	31	49,21
		Kurang puas	7	11,11
		Tidak puas	-	-
10. Keadilan pemberian kesejahteraan	10	Sangat adil	21	33,33
		Adil	27	42,86
		Kurang adil	15	23,81
		Tidak adil	-	-

Sumber : Pengolahan data primer

Berdasarkan Tabel 5.4. dapat dilihat bahwa distribusi frekuensi terbesar terletak pada interval 33,5 – 36,5. dimana interval tersebut masih diatas nilai rerata.

Tabel 5.4 Distribusi frekuensi tanggapan penghargaan

Kelas interval	Frekuensi	%
27.5-30.5	16	25.40
30.5-33.5	21	33.33
33.5-36.5	23	36.51
36.5-39.5	3	4.76
39.5-42.5	0	0

Sumber :Pengolahan data primer.

5.5. Klasifikasi tanggapan responden terhadap pelatihan (X_2)

Berdasarkan Tabel 5.5. tanggapan responden terhadap pernyataan mengikuti pelatihan, 53,97% menjawab sangat sering. Sedangkan untuk indikator kesesuaian materi pelatihan terhadap kebutuhan kerja, terdapat 6,35% responden yang menjawab kurang sesuai. Untuk indikator kesesuaian metode pelatihan terhadap pekerjaan, hampir semua responden (76,19%) menjawab sangat sesuai. untuk indikator penguasaan materi pelatih terhadap kebutuhan pekerjaan, 63,49% menjawab sangat menguasai. Sedangkan untuk indikator manfaat mengikuti pelatihan, hanya 2 responden (3,17%) yang menjawab kurang bermanfaat. Untuk indikator kesesuaian pelatihan terhadap gairah bekerja, 3,17% responden menjawab kurang sesuai. Untuk indikator kesesuaian pelatihan terhadap sikap bekerja, 76,19% menjawab sangat sesuai. Untuk indikator terakhir, yaitu kesesuaian pelatihan terhadap sikap bekerja, 76,19% menjawab sangat sesuai.

Tabel 5.5. Klasifikasi tanggapan responden terhadap pelatihan (X₂)

Indikator	No.butir	Jawaban	Jumlah	Persentase
1. Pernyataan mengikuti pelatihan	1	Sangat sering	34	53,97
		Sering	25	39,68
		Kadang-kadang	4	6,35
		Tidak sering	-	-
2. Kesesuaian materi pelatihan terhadap kebutuhan pekerjaan	2	Sangat sesuai	48	76,19
		Sesuai	11	17,46
		Kurang sesuai	4	6,35
		Tidak sesuai	-	-
3. Kesesuaian metode pelatihan terhadap pekerjaan	3	Sangat sesuai	48	76,19
		Sesuai	15	23,81
		Kurang sesuai	-	-
		Tidak sesuai	-	-
4. Penguasaan materi pelatih terhadap kebutuhan pekerjaan	4	Sangat menguasai	40	63,49
		Menguasai	21	33,33
		Kurang menguasai	2	3,17
		Tidak menguasai	-	-
5. Kebutuhan pelatihan	5	Sangat membutuhkan	49	77,78
		Membutuhkan	14	22,22
		Kurang membutuhkan	-	-
		Tidak membutuhkan	-	-
6. Manfaat mengikuti pelatihan	6	Sangat bermanfaat	46	73,02
		Bermanfaat	15	23,81
		Kurang bermanfaat	2	3,17
		Tidak bermanfaat	-	-
7. Kesesuaian pelatihan terhadap gairah kerja	7	Sangat sesuai	46	73,02
		Sesuai	15	23,81
		Kurang sesuai	2	3,17
		Tidak sesuai	-	-
8. Kesesuaian pelatihan terhadap sikap bekerja	8	Sangat sesuai	48	76,19
		Sesuai	15	23,81
		Kurang sesuai	-	-
		Tidak sesuai	-	-

Sumber : Pengolahan data primer

Pada Tabel 5.6. dapat dilihat distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap pelatihan terbanyak pada nilai 27,5-28,5, yaitu sebanyak 20,63%. Ini berarti distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap pelatihan terbanyak dibawah nilai rerata.

Tabel 5.6 Distribusi frekuensi tanggapan pelatihan (X_3)

Kelas interval	Frekuensi	%
23.5-24.5	1	1.59
24.5-25.5	3	4.76
25.5-26.5	1	1.59
26.5-27.5	6	9.52
27.5-28.5	13	20.63
28.5-29.5	11	17.46
29.5-30.5	11	17.46
30.5-31.5	5	7.94
31.5-32.5	12	19.05

Sumber : Pengolahan data primer.

5.6. Klasifikasi tanggapan responden terhadap kondisi kerja

Berdasarkan Tabel 5.7. tanggapan responden terhadap indikator kebersihan tempat kerja, 69,84% menjawab sangat bersih. Sedangkan untuk indikator pemenuhan prasarana dan sarana 74,60% menjawab sangat terpenuhi. Untuk indikator ketersediaan kondisi penerangan 55,56% menjawab sangat cukup. Untuk indikator keempat, yaitu ketersediaan kondisi ventilasi, hampir 64% responden menjawab sangat tersedia. Untuk kondisi keamanan, 60,32% menjawab sangat aman. untuk indikator kenyamanan tempat kerja, 49,21 menjawab sangat nyaman. Untuk indikator kesesuaian kondisi kerja terhadap hasil kerja, 52,38% menjawab sangat sesuai. Untuk indikator kedelapan, yaitu perhatian pimpinan 61,90% menjawab sangat perhatian

Tabel 5.7. Klasifikasi tanggapan responden terhadap kondisi kerja (X₃)

Indikator	No.butir	Jawaban	Jumlah	Prosentase
1. Kebersihan tempat kerja	1	Sangat bersih	44	69,84
		Bersih	18	28,57
		Kurang bersih	1	1,59
		Tidak bersih	-	-
2. Pemenuhan prasarana & sarana	2	Sangat terpenuhi	47	74,60
		Terpenuhi	16	25,40
		Kurang terpenuhi	-	-
		Tidak terpenuhi	-	-
3. Ketersediaan kondisi penerangan	3	Sangat cukup	35	55,56
		Cukup	25	39,68
		Kurang	3	4,76
		Tidak ada	-	-
4. Ketersediaan kondisi ventilasi	4	Sangat tersedia	40	63,49
		tersedia	23	36,51
		Kurang tersedia	-	-
		Tidak tersedia	-	-
5. Kondisi keamanan	5	Sangat aman	38	60,32
		aman	23	36,51
		Kurang aman	2	3,17
		Tidak aman	-	-
6. Kenyamanan tempat kerja	6	Sangat nyaman	31	49,21
		Nyaman	30	47,62
		Kurang nyaman	2	3,17
		Tidak nyaman	-	-
7. Kesesuaian kondisi kerja terhadap hasil kerja	7	Sangat sesuai	30	47,92
		Sesuai	33	52,38
		Kurang sesuai	-	-
		Tidak sesuai	-	-
8. Perhatian pimpinan terhadap kondisi kerja	8	Sangat perhatian	39	61,90
		Perhatian	23	36,51
		Kurang perhatian	1	1,59
		Tidak perhatian	-	-

Sumber : Pengolahan data primer

Berdasarkan Tabel 5.8. distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap kondisi kerja sebagian besar berada pada range nilai 28.5-29.5, dan nilai tersebut berada di sekitar nilai rerata.

Tabel 5.8. Distribusi frekuensi tanggapan kondisi kerja

Kelas interval	Frekuensi	%
25.5-26.5	6	9.52
26.5-27.5	8	12.70
27.5-28.5	9	14.29
28.5-29.5	22	34.92
29.5-30.5	13	20.63
30.5-31.5	5	7.94

Sumber : Pengolahan data primer.

5.8. Klasifikasi tanggapan pimpinan terhadap kinerja

Berdasarkan Tabel 5.9. dapat dilihat, untuk indikator penyelesaian pekerjaan pegawai 52,38% dinilai selalu selesai. Untuk indikator kedua, yaitu kemampuan pencapaian pekerjaan, 57,14% dinilai kurang dari 100-75%. Untuk indikator kepuasan pimpinan terhadap hasil kerja pegawai, 65,08% responden dinilai sangat puas. Sedangkan untuk ketepatan waktu, 58,73% responden dinilai tepat waktu. Untuk indikator kepuasan pimpinan terhadap kedisiplinan kerja, pimpinan menjawab hanya 14,29% responden yang dinilai kurang memuaskan. Untuk indikator ketujuh, yaitu kualitas hasil kerja 58,73% responden dinilai baik. Untuk indikator kedelapan, yaitu inisiatif pegawai dalam memberi masukan, 65,08% responden dinilai sering. Untuk indikator kepuasan pimpinan terhadap kualitas kerja pegawai, 65,08% responden dinilai pimpinan memuaskan..

Tabel 5.9. Klasifikasi tanggapan responden terhadap Kinerja (Y)

Indikator	No.butir	Jawaban	Jumlah	Persentase
1. Penyelesaian pekerjaan pegawai	1	Selalu selesai	33	52,38
		Kadang-kadang	27	42,86
		Hanya sebagian kecil	3	4,76
		Tdk dapat mengerjakan	-	-
2. Kemampuan pencapaian pekerjaan	2	100%	22	34,62
		< 100-75%	36	57,14
		<75-25%	5	7,94
		<25%	-	-
3. Kepuasan pimpinan terhadap hasil kerja pegawai	3	Sangat puas	41	65,08
		Puas	21	33,33
		Kurang puas	1	1,59
		Tidak puas	-	-
4. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	4	Lebih cepat	24	38,10
		Tepat waktu	37	58,73
		Lama	2	3,17
		Terlalu lama	-	-
5. Kesiediaan lembur	5	Sangat bersedia	38	60,32
		Bersedia	23	36,51
		Kadang-kadang	2	3,17
		Tidak bersedia	-	-
6. Kepuasan pimpinan terhadap kedisiplinan kerja	6	Sangat puas	16	25,40
		Puas	38	60,32
		Kurang puas	9	14,29
		Tidak puas	-	-
7. Kualitas hasil kerja pegawai	7	Sangat baik	18	28,57
		Baik	37	58,73
		Sedang	8	12,70
		Kurang baik	-	-
8. Inisiatif pegawai dalam memberi masukan	8	Sangat sering	21	33,33
		Sering	41	65,08
		Kadang-kadang	1	1,38
		Tidak pernah	-	-
9. Kepuasan pimpinan terhadap kualitas kerja pegawai	9	Sangat puas	20	31,75
		Puas	41	65,08
		Kurang puas	2	3,17
		Tidak puas	-	-

Sumber : Pengolahan data primer

Dan berdasarkan Tabel 5.10 tanggapan responden terbesar terletak antara nilai 31.5-32.5 dan antara nilai 29.5-30.5. Kedua range tersebut terletak pada sekitar nilai rerata.

Tabel 5.10. Distribusi frekuensi tanggapan kinerja

Kelas interval	Frekuensi	%
25.5-26.5	1	1.59
26.5-27.5	4	6.35
27.5-28.5	7	11.11
28.5-29.5	12	19.05
29.5-30.5	13	20.63
30.5-31.5	6	9.52
31.5-32.5	13	20.63
32.5-33.5	7	11.11

Sumber : Pengolahan data primer.

5.9. Hasil analisis

Seluruh Uji dalam penelitian ini, seperti yang telah dikemukakan sebelumnya akan menggunakan bantuan program **SPS-2000 Sutrisno Hadi**. Langkah pertama yang harus dilakukan sebelum melakukan uji hipotesis adalah menguji kesahihan dan keandalan butir-butir dalam kuesioner. Uji kesahihan gunanya untuk melihat apakah butir-butir dalam kuesioner tersebut sudah mewakili variabel yang akan diteliti. sedangkan uji keandalan, gunanya untuk melihat apakah, butir-butir dalam kuesioner, akan selalu mendapatkan jawaban yang konsisten dari responden yang sama, meskipun dilakukan pengisian kuesioner berulang-ulang.

5.9.1. Uji kesahihan dan keandalan

A. Uji kesahihan

Berdasarkan kaidah SPS-2000 Sutrisno Hadi, maka suatu butir dikatakan sah, bila p hasil analisis bernilai dibawah 0,05. Dan hasil pengolahan data primer diperoleh nilai *range* untuk variabel penghargaan berkisar antara 0,000 – 0,029. Terlihat bahwa nilai p terendah pada butir 1 dan nilai p tertinggi pada butir 10. Namun besar nilai p pada butir 10 tidak lebih dari 0,05, nilai p yang telah ditetapkan, sehingga semua butir variabel penghargaan adalah **sahih**. Sedangkan untuk variabel pelatihan, *range* nilai p antara 0,000 – 0,001. Nilai $p = 0.000$ hampir dimiliki oleh semua butir, kecuali butir ke 8. Dan nilai tersebut jauh dibawah batas yang telah ditetapkan, sehingga semua butir variabel pelatihan dapat dikatakan **sahih**. Untuk variabel kondisi kerja, memiliki *range* nilai $p = 0,000-0,027$. dimana nilai p terendah dimiliki oleh butir ke 5 dan ke 6, sedangkan nilai p tertinggi dimiliki butir ke 8. dan seperti variabel sebelumnya nilai p tersebut juga jauh dibawah batas yang telah ditetapkan, sehingga semua butir variabel kondisi kerja **sahih**. Begitu juga dengan variabel kinerja, semua butirnya adalah **Sahih**, karena memiliki nilai p di bawah 0,05.

B. Uji keandalan

Suatu butir dikatakan andal bila nilai p hasil perhitungan di bawah 0,05. Berdasarkan hasil pengolahan data primer diperoleh, bahwa semua variabel memiliki nilai $p = 0.000$. Sehingga semua butirnya adalah **andal**.

5.9.2. Uji Persyaratan

Langkah kedua sebelum melakukan uji hipotesis adalah melakukan uji persyaratan, untuk memenuhi kaidah-kaidah tertentu analisis regresi. Menurut Sutrisno Hadi kaidah tersebut antara lain : kaidah data penelitian harus mengikuti kaidah data sebaran normal, yang kedua hubungan antara variabel X terhadap Y harus linier, dan yang ketiga, antara variabel X tidak boleh ada korelasi yang sangat tinggi atau multikolinieritas.

A. Normalitas

Berdasarkan hasil analisis kai kuadrat dengan program SPS-2000 Sutrisno Hadi, seluruh data variabel-variabel penelitian mengikuti data sebaran normal. Menurut kaidah SPS-2000, data penelitian dinyatakan mengikuti sebaran normal, bila nilai $p > 0,05$. Berdasarkan hasil pengolahan data primer, diperoleh bahwa variabel penghargaan memiliki nilai $p = 0,703$, sedangkan variabel pelatihan memiliki nilai $p=0,326$. Untuk variabel kondisi kerja memiliki nilai $p=0,073$, dan untuk variabel kinerja memiliki nilai $p = 0,292$. Hasil ringkasannya dapat dilihat pada Tabel 5.11.

Tabel 5.11. Hasil uji normalitas

Variabel	p
X ₁	0.703
X ₂	0.326
X ₃	0.073
Y	0.292

Sumber :Pengolahan data primer

B. Linieritas

Berdasarkan kaidah SPS-2000, hubungan antara X terhadap Y akan linier, bila nilai p beda regresi ke2 – ke1 lebih besar dari 0,05. Berdasarkan hasil penolahan data primer diperoleh bahwa nilai p beda regresi ke1 dan ke2, memiliki nilai p diatas nilai 0,05. Untuk variabel X1, nilai p beda regresi ke2 – ke1 adalah 0,270. Sedangkan untuk variabel X2 memiliki nilai p beda regresi ke-2 dan ke-1 adalah 0,521. Dan untuk variabel bebas X3, memiliki nilai p beda regresi ke2 – ke1 adalah 0,571. Jadi semua nilai p beda ke2-ke1, diatas 0,05, sehingga hubungan variabel bebas X terhadap Y adalah linier. Ringkasan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 5.12

Tabel 5.12. Hasil Uji linieritas

Variabel terikat	Variabel bebas	p beda ke2-ke1
Y	X ₁	0.270
	X ₂	0.521
	X ₃	0.571

Sumber :Pengolahan data primer.

C. Multikolinieritas

Untuk uji multikolinieritas, digunakan kaidah p dari perbandingan Freg-X/F-reg-Y tidak signifikan. Jadi bila nilai p hasil analisis diatas 0,05, maka antara variabel X tidak kolinier. Hasil pengolahan data primer diperoleh bahwa regresi X_1 menghasilkan nilai $p > 0,05$, begitu juga dengan regresi X_2 dan regresi X_3 , semua nilai p diatas 0,05. Jadi antar variabel X tidak kolinier atau korelasinya tidak tinggi. Ringkasan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 5.13.

Tabel 5.13. Hasil Uji Multikolinieritas

Regresi	FI/FA	P
X_1	0.268	>0.050
X_2	0.291	>0.050
X_3	0.172	>0.050

Sumber :Pengolahan data primer.

5.9.3. Pengujian hipotesis

Pada uji hipotesis yang menggunakan analisis regresi dengan bantuan program SPSS-2000, kaidah nilai p yang digunakan adalah :

1. Nilai $p \leq 0,01$, berarti sangat signifikan
2. Nilai $p \leq 0,05$ berarti signifikan
3. Nilai $p > 0,05$ berarti tidak signifikan

Hipotesis 1: Diduga, secara bersama-sama faktor-faktor motivasi kerja yang terdiri dari penghargaan, pelatihan, dan kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT Diklat Wilayah IV Dep. Kimpraswil Surabaya.

Berdasarkan Tabel 5.14 didapat nilai $p = 0,000$, dan hal tersebut menunjukkan ada pengaruh yang sangat signifikan antara variabel bebas penghargaan, pelatihan dan kondisi kerja, secara bersama-sama terhadap kinerja. Jadi dugaan pada hipotesis I adalah benar. Dan besarnya nilai sumbangan ketiga variabel bebas motivasi kerja secara bersama-sama, tersebut pada kinerja pegawai di UPT Diklat Wilayah IV Dep. Kimpraswil Surabaya adalah 63,5%. Hal ini dapat dilihat dari besar nilai R^2 , dimana besarnya sumbangan adalah $100\% \times \text{nilai } R^2$.

Tabel 5.14. Hasil analisis regresi secara penuh

Variabel terikat	Variabel bebas	F	R^2	p
Y	X_1 X_2 X_3	34.159	0.635	0.000

Sumber Pengolahan data primer.

Hipotesis 2: Diduga bahwa faktor penghargaan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai di UPT Diklat Wilayah IV Dep. Kimpraswil Surabaya.

Berdasarkan hasil analisis yang terangkum pada Tabel 5.15, nilai p untuk variabel penghargaan adalah 0,000, kemudian untuk variabel pelatihan adalah 0,012 dan untuk variabel kondisi kerja adalah 0,002. Terlihat bahwa secara parsial ketiga variabel

tersebut berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja. Secara parsial variabel penghargaan memiliki tingkat korelasi (r_{xy}) terhadap kinerja 0,585. Dan untuk variabel pelatihan tingkat korelasinya (r_{xy}) 0,325. Untuk variabel kondisi kerja memiliki tingkat hubungan atau korelasi (r_{xy}) 0,394. dan berdasarkan hasil itu pula dapat dilihat besarnya sumbangan efektif masing-masing variabel. Untuk variabel penghargaan memberikan sumbangan 34,836 terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan untuk variabel pelatihan memberikan sumbangan sebesar 13,499. Dan kondisi kerja memberikan sumbangan sebesar 15,128 terhadap naik turunnya kinerja pegawai. Dengan demikian dugaan pada hipotesis 2 adalah **benar**. Variabel penghargaan memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 5.15. Hasil uji analisis regresi

Variabel bebas	Variabel terikat	r_{xy} parsial	p	Sumbangan relatif (%)	Sumbangan efektif (%)
X^1	Y	0.585	0.000	54.892	34.836
X^2		0.325	0.010	21.271	13.499
X_3		0.394	0.002	23.837	15.128

Sumber : Pengolahan data primer.

Dan dari hasil analisis regresi, maka dapat dibuat persamaan regresi dengan koefisien seperti yang dikemukakan pada Tabel 5.15. Pada Bab 4 sebelumnya, persamaan regresinya adalah :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i$$

Jadi persamaan regresinya sekarang :

$$Y = 1,97 + 0,34 X_1 + 0,22 X_2 + 0,37 X_3 + 1,143 \cdot 1,96$$

i untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96

Tabel 5.16 Koefisien regresi

Variabel X	b
0	1.97
1	0.34
2	0.22
3	0.37

Sumber : Pengolahan data primer.

Koefisien regresi sebesar 0,34 menyatakan bahwa setiap ada penambahan 1 poin kenaikan penghargaan akan meningkatkan kinerja sebesar 0,34. Koefisien regresi sebesar 0.22 menyatakan bahwa setiap 1 poin skor pelatihan akan meningkatkan kinerja sebesar 0.22. Koefisien regresi sebesar 0.37 menyatakan bahwa setiap penambahan kondisi kerja , maka produktivitas kerja akan meningkat 0.37.

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1. Pengaruh faktor-faktor motivasi kerja terhadap kinerja

Berdasarkan hasil analisis regresi yang dikemukakan pada Tabel 5.14, maka rumusan masalah nomor 1 dapat dijawab. Dari nilai $p = 0,000$, maka secara bersama-sama faktor-faktor motivasi kerja yang terdiri dari penghargaan, pelatihan dan kondisi kerja berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT Diklat Wilayah IV. Dan berdasarkan hasil itu pula, maka hipotesis 1 dapat diterima. Selain itu berdasarkan nilai R (korelasi) yang positif dan nilai p yang signifikan, maka secara bersama-sama ketiga variabel bebas, yaitu penghargaan, pelatihan dan kondisi kerja, memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja. Artinya, bila ketiga variabel tersebut secara bersama-sama ditingkatkan pemberiannya, maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Dan dengan melihat nilai $R^2 = 0,635$, maka dapat dikatakan pula, bahwa secara bersama-sama ketiga variabel tersebut berpengaruh sangat signifikan terhadap naik turunnya kinerja sebesar 63,5%.

Hasil penelitian tersebut secara teoritik, sesuai dengan pendapat-pendapat ahli SDM yang telah dikemukakan pada bab II sebelumnya. Diantaranya adalah yang dikemukakan oleh Edwin B. Flippo (Hasibuan, 2000:142), bahwa motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Berdasarkan pendapat tersebut, memang tidak secara langsung dikemukakan bahwa motivasi tersebut adalah penghargaan, pelatihan dan kondisi kerja. Namun berdasarkan apa yang dikemukakan oleh **Clark L. Hull**, ketiga variabel diatas adalah variabel motivasi kerja. Jadi berdasarkan teori diatas, bila motivasi kerja pegawai ditingkatkan, maka kinerjanya juga akan meningkat.

Ernest J. McCormick (Mangkunegara, 2000:94), juga mengemukakan hal senada bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Dan berdasarkan hasil penelitian secara bersama-sama, variabel penghargaan, pelatihan dan kondisi kerja, adalah kondisi yang berpengaruh terhadap perilaku pegawai dalam wujud kinerjanya.

Hasil penelitian ini juga tidak jauh berbeda dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya, yaitu penelitian beberapa faktor kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan produksi pada industri pengolahan kayu, yang diteliti oleh **Harahab (2000)**, mendapatkan hasil bahwa faktor kepuasan kerja, yang terdiri atas gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, promosi, kelompok kerja, dan kondisi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja.

Terlihat, baik secara teoritik maupun berdasarkan penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini tidak jauh berbeda. meskipun pada penelitian Harahab tidak meneliti faktor motivasi, yaitu pelatihan, namun kedua variabel yang lain, yaitu gaji dan

kondisi kerja, secara bersama-sama seperti halnya penelitian berpengaruh terhadap naik turunnya kinerja seorang pegawai.

Sedangkan hasil penelitian, variabel pelatihan yang berpengaruh terhadap kinerja tidak jauh jauh berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya, yang telah diteliti oleh **Murwatiningsih (2000)**. Dimana dalam penelitian Murwatiningsih lima variabel pelatihan, yaitu metode, materi, kemampuan pelatih, fasilitas pelatihan dan komitmen manajemen secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Sedangkan pada penelitian ini variabel pelatihan baik secara bersama-sama dengan variabel penghargaan dan kondisi kerja, maupun secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Jadi berdasarkan analisis regresi, variabel penghargaan, pelatihan dan kondisi kerja secara bersama-sama berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut relevan baik secara teoritik maupun berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya.

6.2. Pengaruh penghargaan terhadap kinerja

Berdasarkan hasil analisis regresi yang dikemukakan pada Tabel 5.15, dapat dijawab rumusan masalah no.2 Variabel penghargaan yang secara parsial memiliki tingkat hubungan 0,585 dengan $p = 0,000$, berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja. Dan berdasarkan nilai sumbangan efektifnya, yaitu sebesar 34,836%, maka variabel penghargaan merupakan variabel penghargaan adalah faktor motivasi yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai di UPT Diklat Wilayah IV Dep.

Kimpraswil Surabaya. Dengan nilai korelasi yang positif dan probabilitas yang sangat signifikan, maka penghargaan memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai. jadi apabila variabel penghargaan pemberiannya ditingkatkan, maka dengan sendirinya kinerja pegawai juga akan meningkat.

Hubungan yang positif antara penghargaan terhadap kinerja, dapat dilihat berdasarkan Tabel 5.4. Dimana responden yang memberikan tanggapan terhadap penghargaan diatas nilai rerata, maka kinerjanya ternyata juga diatas nilai rerata. Sebaliknya yang menanggapi penghargaan kurang sesuai atau di bawah nilai rerata, ternyata sebagian besar dari mereka juga memiliki kinerja di bawah nilai rerata.

Berdasarkan kondisi di lapangan, mereka yang menanggapi bahwa penghargaan kurang sesuai dengan kinerjanya adalah pekerja yang selama ini kualitas hasil kerjanya dibawah standart yang ada.

Jadi berdasarkan hasil analisis terdapat hubungan yang positif antara penghargaan dan kinerja atau penghargaan berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja. secara teoritik hal tersebut sangat relevan. Long (1998:3-4), mengemukakan bahwa organisasi yang memakai sistem *reward* sebagai kunci strtegis dan menggunakannya untuk mendukung strategis perusahaan dan manajerial, akan menerima nilai lebih dari sistem kompensasi mereka. Dimana berdasarkan apa yang dikemukakan Long tersebut, sistem *reward* atau penghargaan meruapakan kunci strategis untuk mendukung strategi perusahaan dan manajerial, yang diantaranya adalah meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun hal tersebut tidak disebutkan secara

langsung, namun terlihat jelas antara pendapat Long dan hasil penelitian tidak jauh berbeda.

Dan berdasarkan penelitian yang ada sebelumnya, yaitu penelitian yang dilakukan **Daniel (1998)**, yang meneliti pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap prestasi kerja karyawan operasional PT. Secama Energy Cell Gresik, mendapatkan hasil yang tidak jauh berbeda dengan hasil penelitian ini. kedua penelitian memberikan hasil bahwa penghargaan berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja.

Selain itu berdasarkan penelitian yang dilakukan **Harahab (2000)**, variabel gaji merupakan faktor kepuasan kerja yang dominan pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan. terlihat meskipun pada daerah dan sampel yang berbeda, baik pada penelitian Harahab maupun penelitian ini memberikan hasil yang tidak jauh berbeda. Variabel gaji atau penghargaan merupakan faktor motivasi yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja. Artinya hipotesis kedua penelitian ini dapat diterima.

Jadi secara teoritik maupun berdasarkan penelitian terdahulu hasil penelitian ini relevan atau dapat diterima. Tidak ada perbedaan antara kondisi di lapangan dengan teori-teori, pendapat-pendapat yang ada dan hasil penelitian sebelumnya.

6.3. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja

Berdasarkan Tabel 5.15, maka dapat dilihat bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja. Dengan melihat nilai $p = 0,010$ dan tingkat korelasi = 0,325, maka pengaruh pelatihan terhadap kinerja,

menempati urutan ketiga sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja. Melihat nilai r_{xy} parsial yang positif dan signifikan pada $p = 0,010$, maka hubungan antara pelatihan terhadap kinerja juga positif. Artinya bila pemberian pelatihan ditingkatkan, maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Pelatihan memberikan andil terhadap naik turunnya kinerja sebesar 13.499%.

Berdasarkan kondisi di lapangan yang telah diolah dengan menggunakan statistik deskriptif dan dapat dilihat hasilnya pada Tabel 5.6. maka sebagian besar responden yang mengatakan pelatihan sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan dalam pekerjaannya, mempunyai kinerja di atas nilai rerata. Dan beberapa responden yang menyatakan hanya kadang-kadang atau menyatakan bahwa pelatihan kurang bermanfaat, ternyata berdasarkan kondisi di lapangan juga memiliki nilai kinerja juga di bawah nilai rerata.

Jadi terlihat sangat jelas bahwa terdapat perbedaan nilai kinerja antara responden yang menanggapi pelatihan dengan nilai tinggi atau di atas nilai rerata dengan responden yang menanggapi pelatihan di bawah nilai rerata. Ternyata pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai terlihat berpengaruh sekali terhadap kinerja seorang pegawai.

Hasil penelitian ini sangat relevan dengan teori-teori ataupun pendapat yang ada dan beberapa diantaranya telah dikemukakan pada Bab 2. Diantaranya adalah yang dikemukakan oleh Irianto (2001:18), bahwa pelatihan untuk meningkatkan kinerja dan kapabilitas pekerja memiliki kedudukan strategis dalam sebuah organisasi. Tampak dengan jelas bahwa pendapat tersebut relevan dengan hasil

penelitian ini. Begitu juga dengan pendapat yang dikemukakan oleh **Sofo (1999:121)** bahwa pelatihan adalah pembelajaran yang disediakan oleh perusahaan bagi pekerja dan berhubungan dengan tugas-tugas mereka. Dan hasil dari pelatihan tersebut akan menunjang kinerja karyawan tersebut.

Meskipun berbeda pengungkapan dalam mengungkapkan hubungan antara pelatihan dan kinerja, namun pada dasarnya keduanya mengungkapkan bahwa pelatihan akan meningkatkan kinerja seorang pegawai. Dan hal tersebut tidak terlalu berbeda dengan hasil yang didapat di penelitian.

Begitu juga dengan apa yang didapat di lapangan tidak terlalu jauh berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh **Murwatiningsih (2000)** tentang pengaruh faktor pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan operasional PT. Telekomunikasi Surakarta, mendapatkan hasil bahwa faktor pelatihan secara serentak juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Jadi hasil penelitian sesuai dengan teori-teori, pendapat-pendapat ataupun hasil penelitian sebelumnya. Pelatihan memiliki andil terhadap naik turunnya kinerja seorang pegawai.

6.4. Pengaruh kondisi kerja terhadap kinerja

Dari hasil analisis regresi didapatkan bahwa tingkat korelasi parsial antara variabel kondisi kerja terhadap kinerja adalah 0,394 dan memiliki probability = 0,002. Pada **Tabel 5.18** dapat dilihat bahwa variabel kondisi kerja menempati urutan kedua setelah variabel penghargaan, yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan nilai sumbangan efektif, yaitu 15,128%, maka variabel kondisi kerja memberikan andil terhadap naik turunnya kinerja pegawai sebesar 15,128%. Dan dari nilai korelasi yang positif dan nilai p yang sangat signifikan, maka antara kondisi kerja dengan kinerja terdapat hubungan yang positif. Bila pemberian kondisi kerja yang dapat menunjang kebutuhan kerja pegawai ditingkatkan, maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Sebaliknya bila kondisi kerja tidak diperhatikan atau diabaikan, maka kinerja seorang pegawai juga akan menurun.

Hasil penelitian ini tidak berbeda jauh dengan pendapat-pendapat atau teori-teori yang telah dikemukakan pada Bab 2 sebelumnya. **Moekijat (1992:59)** mengemukakan bahwa kondisi kerja merupakan segala sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Pendapat ini memang tidak secara langsung mengemukakan bahwa kondisi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Namun bentuk menjalankan tugas yang dikemukakan di atas adalah wujud kinerja seorang pegawai. Jadi secara teoritik hasil penelitian tidak menyimpang atau berbeda dengan pendapat yang sudah ada.

Sedangkan berdasarkan penelitian sebelumnya, yaitu hasil penelitian yang dilakukan oleh **Harahab (2000)**, bahwa faktor kepuasan kerja, yaitu kondisi kerja, baik secara bersama-sama dengan variabel lain maupun secara parsial berpengaruh terhadap prestasi kerja seorang karyawan. dan pada penelitian ini hasilnya juga tidak berbeda jauh. Kondisi kerja merupakan variabel kedua yang memiliki andil dalam naik turunnya kinerja seorang pegawai. Jadi tidak ada perbedaan antara hasil penelitian dengan teori maupun hasil penelitian sebelumnya.

6.5. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan kajian hasil penelitian terdapat beberapa kelemahan yang merupakan keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Keterbatasan pengukuran kinerja pegawai

Karena pengukuran kinerja pegawai dalam penelitian ini dilakukan secara observational sesaat oleh atasan langsung terhadap masing-masing bawahannya, hal ini dapat menimbulkan dampak psikologis pengaruh hubungan antara atasan dan bawahan saat itu sehingga akan menimbulkan kecenderungan penilaian yang subyektif.

2. Keterbatasan variabel

Variabel-variabel bebas yang mempengaruhi kinerja pegawai yang diamati dalam penelitian ini hanya meliputi tiga variabel, penghargaan, pelatihan, dan kondisi kerja, yang hanya merupakan intervensi kegiatan yang dilakukan obyek penelitian dalam upaya kompensasi pegawai untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan kajian teoritis, masih ada pengaruh variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai belum teramati dalam penelitian ini, seperti harapan kerja, komunikasi, partisipasi ataupun keselamatan kerja tidak diteliti, karena secara teknis sulitnya data primer maupun sekunder dari keempat variabel yang di amati terutama karena keterbatasan waktu.

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik suatu kesimpulan dalam penelitian, antara lain :

1. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, dapat ditarik kesimpulan bahwa **hipotesis 1**, yang berbunyi : diduga secara bersama-sama faktor-faktor motivasi yang terdiri atas penghargaan, pelatihan, kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT Diklat IV Dep. Kimpraswil Surabaya **dapat diterima** atau benar. Hal tersebut dibuktikan dengan $p = 0.000$, yang berarti ketiga variabel bebas X dapat menjelaskan variabel Y secara bersama sama dengan sangat signifikan. Dan dengan melihat nilai $R^2 = 0,635$, maka ketiga variabel bebas tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 63,5%. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar ketiga variabel tadi.
2. Selain hasil diatas, juga didapatkan hasil, bahwa secara parsial, ketiga variabel bebas tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat nilai p ketiga variabel bebas tersebut yang berada di bawah nilai 0,05. Variabel penghargaan merupakan variabel motivasi kerja yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja. Sebab memiliki nilai sumbangan efektif terbesar, yaitu 34.836%, dengan nilai korelasi parsial sebesar 0.585 dan $p = 0.000$. variabel kedua yang berpengaruh terhadap kinerja adalah variabel kondisi kerja, dengan sumbangan

efektif sebesar 15.128%. Nilai korelasi variabel kondisi kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0.394 dan nilai $p = 0.002$. Variabel ketiga yang berpengaruh juga terhadap kinerja pegawai adalah variabel pelatihan dengan sumbangan efektif sebesar 13.499%. Dimana nilai korelasi parsialnya terhadap kinerja adalah 0.325 dan nilai $p = 0.010$.

7.2. Saran

1. Bagi pimpinan UPT Diklat Wilayah IV Dep. Kimpraswil Surabaya, hendaknya makin meningkatkan penghargaan terhadap kinerja pegawai. Sebab variabel penghargaan merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Bagi pegawai yang saat ini menyatakan penghargaan tidak sesuai dengan kinerjanya, hendaknya mendapat perhatian lebih dari pimpinan.
2. Pelatihan yang pada saat ini merupakan variabel yang paling kecil pengaruhnya dibandingkan kedua variabel lainnya, hendaknya mendapat perhatian serius dari pihak pimpinan. Seharusnya, apabila pelatihan tersebut memang sudah sesuai bagi sebagian besar pegawai, maka kinerja pegawai seharusnya sangat dipengaruhi oleh pelatihan dan andil pelatihan terhadap naik turunnya kinerja juga harus lebih besar. Mungkin pimpinan harus melakukan perubahan-perubahan kebijakan di bidang pelatihan, agar pelatihan lebih berperan terhadap kinerja pegawai.
3. Kondisi kerja yang juga merupakan variabel yang sangat berpengaruh terhadap kinerja, harus senantiasa dijaga agar tetap dapat menunjang kinerja pegawai.

Mungkin masih banyak kondisi kerja yang harus diperbaiki, sehingga dapat memenuhi keinginan pegawai, di mana pada akhirnya nanti dapat meningkatkan semangat kerjanya.

4. Bagi peneliti selanjutnya, mungkin dapat diteliti variabel-variabel motivasi kerja lainnya, seperti harapan kerja atau *job expectancy*, komunikasi, partisipasi, dan keselamatan kerja, yang mana pada penelitian ini tidak diteliti, karena secara teknis sulitnya data primer maupun sekunder dari keempat variabel tersebut, terbatasnya waktu, biaya dan tenaga.



DAFTAR PUSTAKA

- As'ad Moh., 1987. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia : Psikologi Industri*. Edisi Ketiga. Yogyakarta : Penerbit Liberty.
- Atmosoeprapto Kisdarto, 2000. *Menuju SDM Berdaya : Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*. Jakarta : Penerbit PT Alex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- Daniel Yosia, 1998. *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional Pada PT. Secma Energy Cell, Gresik*. Tesis pada prodi Ilmu Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Dep. Keuangan RI, 1992. *Ketetapan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 107/MK.033/1992 Tentang Penatausahaan dan Pertanggungjawaban keuangan Unit Swadana Pusat*. Jakarta.
- Dep. Permukiman Dan Pengembangan Wilayah, 2000. *Keputusan Menteri Permukiman Dan Pengembangan Wilayah Nomor 76/KPTS/M/2000*. Jakarta
- Dep. Permukiman Dan Pengembangan Wilayah, 2000. *Keputusan Menteri Permukiman Dan Pengembangan Wilayah Nomor 93/KPTS/M/2000*. Jakarta
- Hadi Sutrisno, 1991. *Analisis Butir Untuk Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hadi Sutrisno, 2000. *Seri Program Statistik Versi 2000. Manual SPS Paket Midi*. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada.
- Hadi Sutrisno, 2000. *Statistik Jilid 1, 2, 3*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Hasibuan Malayu S.P., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Kedua. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Harahab Jamalludin, 2000. *Analisis Beberapa Faktor Kepuasan Kerja Yang Berpengaruh Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Produksi Pada Industri Pengolahan Kayu. (Studi Kasus Pada PT Nusantara Plywood Gresik)*. Tesis pada Prodi Ilmu Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya.
- International Labour Office (ILO) & Lembaga Pendidikan Dan Pembinaan Management, 1995. *Penelitian Kerja Dan Produktivitas*. Seri Management No. 15 a. Alih Bahasa : J.L. Wetik. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Irianto Jusuf, 2001. *Menjawab Kebutuhan Pelatihan*. Manajemen 150 : 18-22.
- Long R J., 1998. *Compensation in Canada : Strategy, Practices, and Issues*. Toronto : International Thompson Publishing.

- Mangkunegara Anwar Prabu A.A., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Moekijat, 1991. *Latihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke IV. Bandung : Penerbit CV Mandar Maju.
- Murwaningsih Tri, 2000. *Pengaruh Faktor-Faktor Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional PT Telekomunikasi Kantor Distrik Telekomunikasi Surabaya*. Tesis pada Prodi Ilmu Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Ndraha Taliziduhu, 1997. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Nimran Umar, 1997. *Perilaku Organisasi*. Surabaya : CV. Citra Media.
- Simamora Henry, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta : Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sofa F, 1999. *Human Resource Development : Perspectives, Roles and Practice Choices*. Australia : Business & Professional Publishing.
- Sugiyono, 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan pertama. Bandung : Penerbit CV Alfabeta.
- Supranto J, 1998. *Teknik Sampling Untuk Survey Dan Eksperimen*. Cetakan Kedua. Jakarta : Rineka Cipta.
- Suyono Haryono, 2000. *Sumber Daya Manusia Unggul untuk Lembaga Masyarakat Dinamis Menyongsong Era Baru Abad XXI*. Materi Seminar Sehari Pengembangan SDM dalam Menjawab Tantangan Global dan Otonomi Daerah, tanggal 5 Juni 2000. Surabaya : Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Universitas Airlangga, 1999. *Pedoman Penulisan Tesis Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil, 2000. *Laporan Pendidikan dan Pelatihan Wilayah IV Surabaya Tahun 1996/1997 s.d. 2000*. Surabaya.
- UPT Diklat Wil. IV Dep. Kimpraswil, 2000. *Ijin Penggunaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Diklat Wilayah IV*. Surabaya.
- Westerman J & Donoghue P, 1997. *Pengelolaan Sumberdaya Manusia*. Alih Bahasa : Suparman. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.

LAMPIRAN 1



KUESIONER UNTUK PEJABAT DIKLAT DEP.KIMPRASWIL WIL.IV SURABAYA

DAFTAR PERTANYAAN**I. Petunjuk :**

- Mohon bantuan kesediaan anda untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada di dalam kuesioner ini.
- Berikan tanda (v) pada kolom yang anda pilih, sesuaikan pilihan anda dengan pengalaman atau kesan anda terhadap pegawai anda.
- Kerahasiaan jawaban anda dijamin, hanya digunakan untuk kepentingan akademis

II. Identitas

a. Nama

:

b. Jabatan

:

Nama Pegawai yg dinilai

:

III. Daftar PertanyaanPilihan
Jawaban :

1. Apakah pegawai anda dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target pekerjaan yang ditentukan?

Selalu selesai

Kadang-kadang
selesaiHanya
sebagian kecilTidak dapat
mengerjakan☐☐☐☐

2. Sampai seberapa besar kemampuan pencapaian pekerjaannya?

100%

<100%-75%

<75-25%

<25%

☐☐☐☐

3. Apakah anda puas terhadap pencapaian hasil kerja pegawai tersebut?

Sangat Puas

Puas

Kurang Puas

Tidak Puas

☐☐☐☐

4. Apakah pegawai anda dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan?

Lebih Cepat

Tepat Waktu

Lama

Terlalu Lama

☐☐☐☐

5. Untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu apakah pegawai anda bersedia lembur?	Sangat Bersedia <input type="checkbox"/>	Bersedia <input type="checkbox"/>	Kadang-kadang <input type="checkbox"/>	Tidak bersedia <input type="checkbox"/>
6. Apakah anda puas terhadap kedisiplinan kerja pegawai anda tersebut?	Sangat Puas <input type="checkbox"/>	Puas <input type="checkbox"/>	Kurang Puas <input type="checkbox"/>	Tidak Puas <input type="checkbox"/>
7. Bagaimana kualitas hasil kerja pegawai anda tersebut dalam menyelesaikan tugasnya sesuai target pekerjaan yang ditentukan?	Sangat Baik <input type="checkbox"/>	Baik <input type="checkbox"/>	Sedang <input type="checkbox"/>	Kurang Baik <input type="checkbox"/>
8. Dalam pencapaian hasil kerja apakah pegawai anda tersebut sering memberi masukan wawasan terhadap pekerjaan kantor anda?	Sangat Sering <input type="checkbox"/>	Sering <input type="checkbox"/>	Kadang-kadang <input type="checkbox"/>	Tidak Pernah <input type="checkbox"/>
9. Apakah anda puas terhadap kualitas hasil kerja pegawai anda tersebut?	Sangat puas <input type="checkbox"/>	Puas <input type="checkbox"/>	Kurang Puas <input type="checkbox"/>	Tidak Puas <input type="checkbox"/>

KUESIONER UNTUK PEGAWAI DIKLAT DEP.KIMPRASWIL WIL.IV SURABAYA

DAFTAR PERTANYAAN

I. Petunjuk :

- Mohon bantuan kesediaan anda untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada di dalam kuesioner ini.
- Berikan tanda (v) pada kolom yang anda pilih, sesuaikan pilihan anda dengan pengalaman anda di kantor ini.
- Kerahasiaan jawaban anda dijamin, hanya digunakan untuk kepentingan akademis

II. Identitas					
a. Status Kepegawaian	PNS <input type="checkbox"/>	Non PNS <input type="checkbox"/>			
b. Status Pendidikan	Lulus Perguruan Tinggi/Akademik <input type="checkbox"/>	Lulus SLTA <input type="checkbox"/>	Lulus SLTP <input type="checkbox"/>	Lulus SD <input type="checkbox"/>	
c. Status Anda	Kawin <input type="checkbox"/>	Belum Kawin <input type="checkbox"/>			
d. Usia Anda	Tahun			
e. Masa Kerja	Tahun	Bulan	

III. Daftar Pertanyaan	Pilihan jawaban :			
A. Penghargaan	Sangat sesuai	Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
1. Apakah gaji yang anda peroleh sudah sesuai dengan hasil kerja anda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Apakah tunjangan yang anda peroleh sudah sesuai dengan hasil kerja anda?	Sangat Sesuai <input type="checkbox"/>	Sesuai <input type="checkbox"/>	Kurang Sesuai <input type="checkbox"/>	Tidak Sesuai <input type="checkbox"/>

3. Apakah bonus yang anda peroleh sudah sesuai dengan hasil kerja anda?	Sangat Sesuai <input type="checkbox"/>	Sesuai <input type="checkbox"/>	Kurang Sesuai <input type="checkbox"/>	Tidak Sesuai <input type="checkbox"/>
4. Apakah seluruh penghasilan yang anda peroleh di atas, sudah sesuai dengan pekerjaan yang anda lakukan sehari-hari?	Sangat Sesuai <input type="checkbox"/>	Sesuai <input type="checkbox"/>	Kurang Sesuai <input type="checkbox"/>	Tidak Sesuai <input type="checkbox"/>
5. Apakah seluruh penghasilan yang anda peroleh di atas sudah memenuhi terhadap kemampuan hasil kerja anda?	Sangat Memenuhi <input type="checkbox"/>	Memenuhi <input type="checkbox"/>	Kurang Memenuhi <input type="checkbox"/>	Tidak Memenuhi <input type="checkbox"/>
6. Apakah penghasilan anda ditentukan pula dengan kemampuan hasil kerja anda?	Sangat menentukan <input type="checkbox"/>	Menentukan <input type="checkbox"/>	Kurang Menentukan <input type="checkbox"/>	Tidak Menentukan <input type="checkbox"/>
7. Apakah pimpinan anda sering memberi pujian bila anda bekerja dengan baik?	Sangat Sering <input type="checkbox"/>	Sering <input type="checkbox"/>	Kadang-kadang <input type="checkbox"/>	Tidak Pernah <input type="checkbox"/>
8. Apakah pemberian piagam dan tanda jasa atas pencapaian hasil kerja dapat memenuhi terhadap gairah kerja anda?	Sangat Memenuhi <input type="checkbox"/>	Memenuhi <input type="checkbox"/>	Kurang Memenuhi <input type="checkbox"/>	Tidak Memenuhi <input type="checkbox"/>
9. Apakah anda merasa puas dengan penghargaan yang anda peroleh selama ini?	Sangat Puas <input type="checkbox"/>	Puas <input type="checkbox"/>	Kurang Puas <input type="checkbox"/>	Tidak Puas <input type="checkbox"/>
10. Apakah anda merasa adil dalam pemberian kesejahteraan yang anda peroleh selama ini?	Sangat Adil <input type="checkbox"/>	Adil <input type="checkbox"/>	Kurang Adil <input type="checkbox"/>	Tidak Adil <input type="checkbox"/>

B. Pelatihan

1. Apakah anda sering mengikuti pelatihan?

Sangat Sering

☐

Sering

☐

Kadang-kadang

☐

Tidak Sering

☐

2. Apakah materi pelatihan yang anda ikuti sesuai dengan kebutuhan pekerjaan anda?	Sangat sesuai <input type="checkbox"/>	Sesuai <input type="checkbox"/>	Kurang Sesuai <input type="checkbox"/>	Tidak Sesuai <input type="checkbox"/>
3. Apakah metode pelatihan yang anda ikuti sesuai dengan kebutuhan anda?	Sangat sesuai <input type="checkbox"/>	Sesuai <input type="checkbox"/>	Kurang Sesuai <input type="checkbox"/>	Tidak Sesuai <input type="checkbox"/>
4. Apakah pelatih (instruktur) yang memberi pelatihan menguasai materi yang anda butuhkan dalam pekerjaan?	Sangat Menguasai <input type="checkbox"/>	Menguasai <input type="checkbox"/>	Kurang Menguasai <input type="checkbox"/>	Tidak Menguasai <input type="checkbox"/>
5. Apakah anda masih membutuhkan pelatihan untuk menunjang pekerjaan anda sehari-hari?	Sangat Membutuhkan <input type="checkbox"/>	Membutuhkan <input type="checkbox"/>	Kurang Membutuhkan <input type="checkbox"/>	Tidak Membutuhkan <input type="checkbox"/>
6. Apakah anda merasa bermanfaat mengikuti pelatihan?	Sangat Bermanfaat <input type="checkbox"/>	Bermanfaat <input type="checkbox"/>	Kurang Bermanfaat <input type="checkbox"/>	Tidak Bermanfaat <input type="checkbox"/>
7. Apakah pelatihan yang anda ikuti sudah memenuhi terhadap gairah kerja anda?	Sangat Memenuhi <input type="checkbox"/>	Memenuhi <input type="checkbox"/>	Kurang Memenuhi <input type="checkbox"/>	Tidak Memenuhi <input type="checkbox"/>
8. Apakah pelatihan yang anda ikuti dapat memenuhi terhadap sikap anda dalam bekerja?	Sangat Memenuhi <input type="checkbox"/>	Memenuhi <input type="checkbox"/>	Kurang Memenuhi <input type="checkbox"/>	Tidak Memenuhi <input type="checkbox"/>
C. Kondisi Kerja				
1. Apakah tempat anda bekerja terjaga kebersihannya?	Sangat Bersih <input type="checkbox"/>	Bersih <input type="checkbox"/>	Kurang Bersih <input type="checkbox"/>	Tidak Bersih <input type="checkbox"/>
2. Apakah kelengkapan prasarana dan sarana kerja anda terpenuhi?	Sangat Terpenuhi <input type="checkbox"/>	Terpenuhi <input type="checkbox"/>	Kurang Terpenuhi <input type="checkbox"/>	Tidak Terpenuhi <input type="checkbox"/>

3. Apakah kondisi penerangan tempat anda bekerja cukup tersedia?	Sangat Cukup <input type="checkbox"/>	Cukup <input type="checkbox"/>	Kurang <input type="checkbox"/>	Tidak ada <input type="checkbox"/>
4. Apakah kondisi ventilasi tempat anda bekerja tersedia?	Sangat tersedia <input type="checkbox"/>	Tersedia <input type="checkbox"/>	Kurang Tersedia <input type="checkbox"/>	Tidak tersedia <input type="checkbox"/>
5. Apakah tempat anda bekerja terjaga keamanannya?	Sangat Aman <input type="checkbox"/>	Aman <input type="checkbox"/>	Kurang Aman <input type="checkbox"/>	Tidak Aman <input type="checkbox"/>
6. Apakah anda merasa nyaman bekerja di tempat anda bekerja?	Sangat nyaman <input type="checkbox"/>	Nyaman <input type="checkbox"/>	Kurang Nyaman <input type="checkbox"/>	Tidak Nyaman <input type="checkbox"/>
7. Apakah kondisi kerja dilingkungan kerja ini telah sesuai dengan hasil kerja anda?	Sangat Sesuai <input type="checkbox"/>	Sesuai <input type="checkbox"/>	Kurang Sesuai <input type="checkbox"/>	Tidak Sesuai <input type="checkbox"/>
8. Apakah pimpinan anda memberi perhatian terhadap kondisi kerja anda?	Sangat perhatian <input type="checkbox"/>	Perhatian <input type="checkbox"/>	Kurang Perhatian <input type="checkbox"/>	Tidak Perhatian <input type="checkbox"/>

Saran dan tanggapan anda tentang motivasi anda bekerja di kantor ini, khususnya yang berkaitan dengan penghargaan, pelatihan, dan kondisi kantor terhadap pencapaian hasil kerja anda:

Terima kasih atas kesediaan anda mengisi kuesioner ini.

LAMPIRAN 2



Lampiran 2

**STRUKTUR PEGAWAI DIKLAT WILAYAH IV
DEPARTEMEN PERMUKIMAN DAN PRASARAN WILAYAH SURABAYA - TAHUN 2001**

NO	NAMA	STATUS KEPEGAWAIAN				PENDIDIKAN FORMAL				PENDIDIKAN & PELATIHAN
		NIP	GOL GAJI	M. KERJA TH	BL	IPATA	JURUSAN	TH LULUS	UNIV/SEKOLAH	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A	PEGAWAI NEGERI SIPIL									
1	PYCN	110030080	IVA	19	0	S1	GEOGRAFI	1980	UGM YOGYA	SPAMA,ADUM,MANJ PROYEK, MANJ DIKLAT, KEINSTRUKTUR AN, PENGADAAN BARANG & JASA
2	BS	110015335	IVA	25	3	S1	SIPIL	1973	IKIP YOGYA	SPAMA,ADUM,MANJ PROYEK, MANJ DIKLAT, KEINSTRUKTUR AN, PENGADAAN BARANG & JASA
3	SBM	110016050	IVA	21	10	S1	GEODESI / BANGUNAN	1980/1990	UGM / IKIP PGRI SBY	SPAMA,ADUM,MANJ PROYEK, MANJ DIKLAT, KEINSTRUKTUR AN, PENGADAAN BARANG & JASA
4	SNS	110023192	IVA	19	10	S1	MESIN	1981	IKIP SBY	SPAMA,ADUM,MANJ PROYEK, MANJ DIKLAT, KEINSTRUKTUR AN, PENGADAAN BARANG & JASA
5	YH	110024388	IIIC	14	3	S1	ADM NIAGA	1986	UNITOMO SBY	ADUM,MANJ PROYEK, KEINS TRUKTURAN, PENGADAAN BARANG & JASA
6	PIS	110016556	IIIC	24	10	S1	PENERANGAN	1988	STIKOSA SBY	MANJ PROYEK, MANJ DIKLAT, KEINSTRUKTURAN, PENGADAAN BARANG & JASA
7	MSD	110016642	IIIC	24	10	S1	ADM NIAGA	1993	UNSURI SBY	ADUM,MANJ PROYEK, MANJ DIKLAT, KEPEGAWAIAN
8	SYN	110025239	IIIC	22	7	S1	ADM NIAGA	1986	UNITOMO SBY	ADUM, BENDAHARAWAN BREV A
9	SPHT	110033197	IIIB	23	10	D3	PERTANIAN	1972	ATN YOGYA	MANJ DIKLAT, MONEV
10	NWT	110032650	IIIB	15	10	S1	MANAJEMEN	1997	UNKAR SBY	ADUM, DIKLAT PIMPRO, BENDA HARAWAN SWADANA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
11	ETB	110016439	IIIB	24	10	S1	ADM NIAGA	1993	UNIKONO MOJOKERTO	BENDAHARAWAN BREV A
12	AM	110020912	IIIB	22	7	S1	HUKUM PERDATA	1986	UNMER SBY	AKTA V, MANJ DIKLAT, KEINS TRUKTURAN, KEPEGAWAIAN
13	KND	110013804	IIIB	27	2	D3		1985	D3-PU-UGM	MANJ DIKLAT
14	SRN	110013737	IIIA	29	10	SMA	SOSIAL	1967	SMA	BENDAHARAWAN BREV A
15	SCT	110021611	IIIA	22	8	SMEA	TATA BUKU	1973	SMEA	BENDAHARAWAN BREV A
16	HS	110023648	IIIA	21	7	SMEA	TATA NIAGA	1973	SMEA	BENDAHARAWAN BREV A
17	SP	110022418	IIIA	20	6	SMA	PASPAL	1970	SMA	
18	SKD	110022543	IIIA	20	6	SMEA	TATA BUKU	1973	SMEA	BENDAHARAWAN BREV A
19	KDT	110023813	IIIA	22	1	D3	SIPIL	1993	LPPU-ITS	MANJ DIKLAT, MONEV, MANJ PROYEK
20	DM	110024767	IIIA	22	10	S1	ADM NIAGA	1993	UNSURI SBY	BENDAHARAWAN BREV A
21	SYN	110023814	IIIA	20	1	SMEA	TATA NIAGA	1973	SMEA	IKMN
22	AS	110039387	IIIA	20	1	SMA	SOSIAL	1974	SMA	SATPAM, PELAYANAN ASRAMA
23	TMD	110026131	IIIA	24	7	D3	SIPIL	1986	UNSURI SBY	PENGADAAN BARANG & JASA
24	AD	110024768	IIIA	24	6	SMEA	TATA NIAGA	1975	SMEA	BENDAHARAWAN BREV A
25	SPM	110025238	IIIA	23	2	STM	MESIN	1971	STM	UKUR TANAH
26	DBS	110027892	IIIA	23	10	STM	MESIN	1975	STM	
27	SDSN	110024859	IIIA	23	10	STM	BANGUNAN	1974	STM	
28	HSND	110026861	IIIA	22	9	SMA	SOSIAL	1971	SMA	BENDAHARAWAN BREV A
29	HRJD	110027393	IIIA	22	9	STM	BANGUNAN	1974	STM	
30	MGN	110036576	IID	22	9	D3	ELEKTRO	1973	LPPU-ITB	MANJ DIKLAT, MONEV
31	DS	110036962	IID	22	7	SMEA	TATA NIAGA	1977	SMEA	
32	FDY	110036677	IID	22	6	SMEA	TATA BUKU	1977	SMEA	BENDAHARAWAN BREV A
33	ASR	110023815	IIC	19	4	SMA	SOSIAL	1973	SMA	BENDAHARAWAN BREV A
34	SPAD	110041214	IIC	18	1	SMEA	TATA BUKU	1975	SMEA	KOMPUTER
35	MDN	110041216	IIC	12	9	SMEA	TATA BUKU	1984	SMEA	BENDAHARAWAN BREV A
36	IAF	110041213	IIC	18	1	SMA	SOSIAL	1983	SMA	KOMPUTER
37	SM	110032555	IIB	17	1	ST	MESIN	1967	ST	MEKANIK
38	SE	110052483	IIB	10	5	STM	MESIN	1982	STM	KOMPUTER
39	MN	110052482	IIB	10	1	SMA	SOSIAL	1983	SMA	
40	MNS	110052484	IIB	10	1	SMEA	TATA NIAGA	1980	SMEA	KOMPUTER

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
41	MKT	110052484	IIB	10	1	SMA	SOSIAL	1983	SMA	BENDAHARAWAN BREV A
42	RJN	110037924	IIA	21	7	SMEP		1971	SMEP	KOMPUTER
43	TB	110039337	IIA	20	7	STM	MESIN	1973	STM	SATPAM
44	MM	110039336	IIA	20	6	ST	MESIN	1983	ST	
45	KT	110039295	IIA	22	10	SMA	SOSIAL	1983	SMA	
46	BDN	110039334	IIA	22	7	STM	MESIN	1973	STM	MEKANIK
47	PS	110038045	IC	22	7	SD		1962	SD	MEKANIK
48	AL	110039175	IC	19	5	SD		1973	SD	SATPAM
B PEGAWAI TIDAK TETAP (PROYEK)										
49	AMC	PTT	IIA	18	1	SLTA				PELAYANAN ASRAMA
50	STS	PTT	IIA	8	9	SLTA				PELAYANAN ASRAMA
51	DSN	PTT	IIA	8	9	SLTA				PELAYANAN ASRAMA
52	SGM	PTT	IB	15	6	SLTA				TATA BOGA
53	SMT	PTT	IB	15	6	SLTP				PELAYANAN ASRAMA
54	ASR	PTT	IB	8	9	SLTP				PELAYANAN ASRAMA
55	ES	PTT	IB	8	5	SLTP				PELAYANAN ASRAMA
56	RBY	PTT	IB	8	9	SLTA				TATA BOGA, TATA SAJI
57	SPJN	PTT	IB	8	9	SLTA				PELAYANAN ASRAMA, TATA SAJI
58	KSM	PTT	IB	8	9	SLTA				TATA BOGA, TATA SAJI
59	BNY	PTT	IB	8	9	SLTA				TATA BOGA, TATA SAJI
60	SJK	PTT	IB	7	5	SLTP				
61	DMT	PTT	IB	6	9	SLTA				
62	RJY	PTT	IA	15	9	SD				PELAYANAN ASRAMA
63	ITD	PTT	IA	8	9	SD				PELAYANAN ASRAMA, TATA SAJI
64	IPMD	PTT	IA	8	9	SD				PELAYANAN ASRAMA, TATA SAJI
65	SMDH	PTT	IA	8	9	SD				TATA BOGA, TATA SAJI
66	SF	PTT	IA	8	9	SD				TATA BOGA, TATA SAJI
67	MNL	PTT	IA	7	9	SD				PELAYANAN ASRAMA
68	LLN	PTT	IA	7	9	SD				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
C	PEGAWAI TIDAK TETAP (SWADANA)									
69	SWYT	PIT	IA	7	9	SLTA				
70	MCMD	PTT	IA	7	9	SD				PELAYANAN ASRAMA
71	SNY	PTT	IA	7	9	SD				PELAYANAN ASRAMA
72	TGR	PTT	IA	7	9	SD				TATA BOGA, TATA SAJI
73	SKH	PTT	IA	7	9	SD				TATA BOGA, TATA SAJI
74	KRK	PTT	IA	7	9	SD				TATA BOGA, TATA SAJI

Sumber : Diklat Wilayah IV Dep. Kimpraswil Surabaya

